التخطيط الاستراتيجي

مفاهيم معاصرة ودراسة حالة

تأليف

الاستاذ الدكتور

فضيلة سلمان داود

الطبعة اللاولى

2019

(الطبعة ألأولى)
رقم الايداع في دار الكتب والوثائق ببغداد952 لسنة 2019



تطلب النسخة الاصلية من دار السيسبان للنشر والتوزيع

07714166343



الى صاحب القلم الحر ومنصة الرأي السياسي الجرئ .... زوجي الاعلامي الدكتور فارس ابراهيم الكاتب..... الى شمعة دربي ابني مقدام...



الاستاذ الدكتور

فضيلة سلمان داود

المحتويات

ت	المفردات	الصفحة
1	**الفصل الاول : التخطيط الاستراتيجي(النشاة، المفهوم، الاهمية، الخصائص)**	**3**
2	**الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي (الاساليب والنماذج)**	**19**
3	**الفصل الثالث: تحديد القضايا الاستراتيجية التي تواجه المنظمة**	**59**
4	**الفصل الرابع: صياغة وتبني الاستراتيجيات والخطط لادارة القضايا**	**73**
5	**الفصل الخامس: الاستراتيجية على مستوى المنظمة**	**89**
6	**الفصل السادس:الاستراتيجي على مستوى وحدة الاعمال**	**109**
7	**الفصل السابع: الاستراتيجيات الوظيفية**	**137**
8	**الفصل الثامن: التنفيذ الاستراتيجي**	**149**
9	**الفصل التاسع: الرقابة الاستراتيجي**	**169**
10	**الفصل العاشر:التدقيق الاستراتيجي**	**183**
11	**الفصل احد عشر: المراجعة والتقييم الاستراتيجي**	**193**
12	**الفصل اثنا عشر: السناريوهات ومتخذي القرار**	**215**
13	**الفصل الثالث عشر: اتخاذ القرار الريادي**	**237**
14	**الفصل الرابع:التخطيط الاستراتيجي الريادي**	**249**

المقدمة

التخطيط كمصطلح يرجع إلى الاقتصادي النمساوي " كريستيان شويندر" عام 1910م. ثم أخذ هذا المصطلح يشتهر عندما تبنى الاتحاد السوفيتي التخطيط الشامل عام 1928م. ويعد التخطيط الاستراتيجي أحد أنواع التخطيط، ومن أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤى والآمال والأحلام في استثمار الموارد.

ان التخطيط بصفة عامة والتخطيط الإستراتيجى بصفة خاصة احد أهم وظائف الإدارة الحديثة، فضلا عن كونه ركيزة أساسية للوظائف الإدارية الأخرى .ولذلك تستهدف الخطة الإستراتيجية توضيح أولويات المجتمع والتعبير عنها، كما تمتلك الأدوات والنماذج المنطقية التى تضمن شمولها وتناسقها وقابليتها للتطبيق وفاعليتها فى تحقيق الأهداف المرجوة، ويتوقف ذلك على جودة المهارات الإدارية المتوافرة لدى المنظمة.

لذا يعد التخطيط الإستراتيجي أحد المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية ، ويختلف عن التخطيط التقليدي اذ يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة ومعرفة وضعها التنافسي ، وليس التنبؤ بالمستقبل فقط وانما الاستعداد له. اذا هو وضع الخطط العملية للأعمال لتنفيذها على المدى البعيد من أجل تحقيق أهداف راسخة وقوية ترفع من مستوى الأداء.

لذا يأخذ التخطيط الاستراتيجي في الاعتبار العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية، ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة، وأسلوب المنافسة. ويبحث في السؤال "إلى أين نحن ذاهبون، وما هي أهدافنا الرئيسية والفرعية" آخذاً في الاعتبار الرؤية المستقبلية للمنظمة وعلاقة الإرتباط والتكامل بين جوانب المنظمة والأنشطة المختلفة بها والعلاقة بين المنظمة وبيئتها. اذ يجعل التخطيط الاستراتيجي الأهداف العامة للمنظمة واضحة للجميع ، وبالتالي لابد ان تنبثق منها خطط الإدارات

أومجالات العمل حيث يظهر الهدف العام الذي يحكم جميع القرارات، ويجعل جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واضح الذي يخدم المنظمة ويخدم العاملين.

لذا أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائط معيشته، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها، وتعددت إمكاناتها. لذى يعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المنظمة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المنظمة استجابة للتغيرات البيئية.

لقد أحتوى الكتاب على اربعة عشر فصل، اذ تضمن الفصل الاول على النشاة، المفهوم، الاهمية، الخصائص) اما الفصل الثاني فقد احتوى على الاساليب والنماذج اما الفصل الثالث فقد تضمن تحديد القضايا الاستراتيجية التي تواجه المنظمة، اما الفصل الرابع فقد احتوى على صياغة وتبني الاستراتيجيات والخطط لادارة القضايا، اما الفصل الخامس فقد تناول الاستراتيجية على مستوى المنظمة الفصل السادس فقد تضمن الاستراتيجية على مستوى وحدة الاعمال، اما الفصل السابع فقد كان يشير الى الاستراتيجية على مستوى الوظيفة، اما الفصل الثامن التنفيذ الاستراتيجي، اما الفصل التاسع فقد تضمن الرقابة الاستراتيجي، اما الفصل العاشر التدقيق الاستراتيجي، اما الفصل الحادي عشر فقد تضمن المراجعة والتقييم الاستراتيجي ، والفصل الثاني عشر فقد اشار الى السيناريوهات ومتخذي القرار ، اما الفصل الثالث عشر فقد تضمن اتخاذ القرار الريادي، اما الفصل الرابع عشر فقد تناول التخطيط الاستراتيجي الريادي، اما الفصل الخامس عشر والاخير فقد تضمن الحالات الدراسية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.

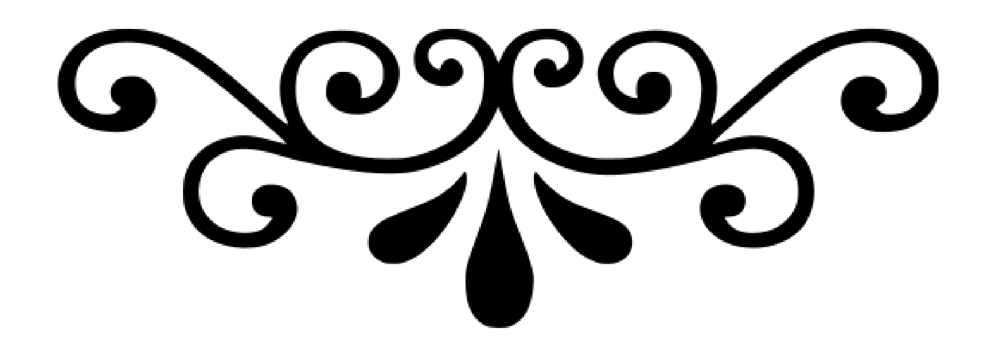
الاستاذ الدكتورة

فضيلة سلمان داود

الــفـصـل الاول

التخطيط الاستراتيجي

(النشأه ، المفهوم، الاهميـة ، الخصائص)



التخطيط الاستراتيجي
(النشأه ، المفهوم، الاهمية ، الخصائص)

تمهيد: يعد التخطيط بصفة عامة والتخطيط الإستراتيجى بصفة خاصة احد أهم وظائف الإدارة الحديثة، فضلا عن كونه ركيزة أساسية للوظائف الإدارية الأخرى .ولذلك تستهدف الخطة الإستراتيجية توضيح أولويات المجتمع، والتعبير عنها، كما تمتلك الأدوات والنماذج المنطقية التى تضمن شمولها وتناسقها وقابليتها للتطبيق وفاعليتها فى تحقيق الأهداف المرجوة، ويتوقف ذلك على جودة المهارات الإدارية المتوافرة لدى المنظمة.

اولا: نشأة التخطيط الاستراتيجي

يعود ظهور المفهوم الحديث للتخطيط الاستراتيجيّ إلى عام 1950م في الولايات المتحدة الأمريكيّة، وأدّى إلى التأثير على قطاع الأعمال في المنظمات، والمساهمة في التدريب على إعداد الميزانيات الماليّة، وفي الفترة الزمنيّة بين منتصف عام 1960م وعام 1970م أصبحت أفكار التخطيط الاستراتيجيّ مُنتشرة في أغلب المنظمات الكبيرة. في هذا الوقت عملت الحكومة الأمريكيّة على وضع ميزانيّةٍ لتطبيق البرامج، وتَسجيل المعلومات حول التكاليف الخاصّة بالأنشطة المُرتبطة بالتخطيط الاستراتيجيّ.و في عام 1980م أصدرت المنظمات، والمنظمات العامة اعترافاتها حول نجاح التخطيط الاستراتيجيّ، وتقديمه لمجموعة من الفوائد التي تدعم عملها، وخصوصاً بعد تطبيق التسويق لأعمالها الذي اعتمد على وجود استراتيجيّةٍ مُعيّنة، وحرصت جامعة هارفرد تحديداً كلية إدارة الأعمال التابعة لها على وضع مجموعة من النماذج، وصياغة سياسة خاصّة في التخطيط الاستراتيجيّ العام، والذي تضمّن

وضع منهج خاص به احتوى على معلوماتٍ حول الفرص، ونقاط الضعف والقوّة والتهديدات، وتمّ تطبيقه على نطاق العمل في جامعة هارفارد، وشكّل لاحقاً النموذج المُعتمد للتخطيط الاستراتيجيّ. لذا مر التخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم والمحتوى والأبعاد بعد مراحل تاريخية يمكن تلخيصها بما يلي:

جدول (1) مراحل تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي

السنة	المرحلة
من سنة (٥٠٠)ق.م حتى الآن	مفهوم عسكري بحت
1910	التخطيط كمصطلح يرجع إلى الاقتصادي النمساوي " كريستيان شويندر" .
سنة (١٩٢٠)	ظهور أول نموذج للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأعمال (نموذج هارفارد)
1928 سنة	ثم أخذ هذا المصطلح يشتهر عندما تبنى الاتحاد السوفيتي التخطيط الشامل.
سنة(١٩٥٠)	أول نموذج في التخطيط الاستراتيجي في التنمية الصناعية والتسويق ظهر
سنة(١٩٥٥ -١٩٥٠) .	انتشار فرضية مفادها إن لجميع المنظمات استراتيجيات سواء أعلنتها أو لم تعلنها، وسواء اعترفت بذلك أم لا، شعرت بذلك أو لم تشعر .
وذلك خلال الفترة (١٩٥٥-١٩٩٠).	الخطة البعيدة المدي تأخذ معنى الاستراتيجية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الوصول إلى ما تطمح إليه.
منذ سنة (١٩٩٠).	تبني التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية في جميع منظمات الأعمال في القطاع الخاص
خلال الفترة (١٩٩٠ - ١٩٩٥).	سيطر مفهوم التخطيط الاستراتيجي بدلا عن مصطلح التخطيط البعيد المدى الذي بدأت تتكشف عيوبه وثغراته على صعيد المنظمات المختلفة
منذ سنة (١٩٨٠).	أصبح التخطيط الاستراتيجي أداة للإدارة الحكومية (القطاع العام)
من سنة (١٩٨٩).	تناول تفسيرات جديدة للاستراتيجية وبعض العلوم ذات العلاقة بها بدأ
ابتداء من سنة (١٩٩٢ – ١٩٩٩)	ظهور محاولات لتحديث التخطيط الاستراتيجي، وظهور التفكير الاستراتيجي كبديل للتخطيط

	الاستراتيجي وكمرحلة تسبق عملية التخطيط، وطرح أفكار عن القيادات، والعقول التي يتعين أن تفكر بطريقة استراتيجية
٢٠٠١من – الى الآن	تقدم التفكير الاستراتيجي على بقية المصطلحات الاستراتيجية الأخرى باعتباره نقطة البدء والانطلاق وبدونه-- لا يمكن أن تكون هناك خطط أو استراتيجية

ثانيا: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي مفهوم يعمل على تحديد وكتابة الأهداف طويلة المدي ، وتجزئة هذه الأهداف إلى اهداف تفصيلية ، وتجزئة الأهداف التفصيلية، إلى برامج واجراءات ومهام ، ومعرفة المتطلبات التي يحتاجها كل هدف، ووضع مؤشر قياس اداء ومؤشر تنفيذ خاص به ، وربطه بجدول زمني محدد ، وتوزيع هذه المهام وتنفيذها وتجميعها لكي نصل إلى تحقيق الرؤية العامة التي تهدف المنظمة الانتقال إليها ، ويتم كل هذا بطريقة محددة واقعية قابلة للتنفيذ وفي إطار تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديد المخاطر والفرص ونقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية للمنظمة، أذن التخطيط الاستراتيجي ليس شيئا عاديا ، ولكنه مجموعة من المفاهيم، الاجراءات، والادوات التي يمكن ان تساعد المنظمات الحكومية والمنظمات الهادفة للربح، لتصبح اكثر نجاحا في ادائها لرسالتها أو تنفيذها لرؤيتها وخلقها للقيمة .

لذا فان التخطيط الاستراتيجي هو جميع الجهود الموجهة لانتاج أو توليد قرارات اساسية ومسارات عمل يمكن ان تشَذب وتحدد شكل ووجهة المنظمة نحو "من تكون هي، وماذا تعمل، ولماذا تؤدي ذلك". وأن جميع المنظمات (العامة والاعمال)، هي في حالة ثبات من التغيير والتحول، اذا ما فكرت اداراتها انها مستقرة ، ولا تحتاج لذلك. فالافراد حالهم انهم يأتون ويذهبون، والادوار تتغير من وقت لآخر، الموازنات هي الاخرى تتغير ايضا، واصحاب المصالح يحتاجون ويترقبون التغير في البيئة. ، لذا يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي على انه الوسيلة لتصميم المستقبل والسعي لجعل

هذا التصميم واقعي. ولأجل ان يكون التخطيط الاستراتيجي فعالا، يجب ان يكون موجها بشكل عملي، ويرتبط مع التخطيط التكتيكي والتشغيلي. كما يجب يرتبط مع كل انواع التخطيط الوظيفي متضمنا تكنولوجيا المعلومات ، المورد البشري، التمويل، التسويق وكافة الوظائف في المنظمة.

ثالثا: اسباب توجه المنظمات الى استخدام التخطيط الاستراتيجي

1. يعد واحد من الخيارات التي تجعل المنظمات ان تعرف الى اين تريد ان تذهب ، وكيف تدير التغيرات بنفسها من خلال أجندة أو مفكرة تتناول انجازاتها في المستقبل.
2. هو اسلوب أو طريقة للتفكير ، العمل، والتعلم. وعادة ما يجعل المنظمة ان تتخذ النظرة الشاملة من حيث التركيز على "الصورة الكبيرة ". ولكن في نفس الوقت ان هذا التخطيط يتوجه نحو الاعمال المحددة والمستهدفة.
3. كما ان التخطيط الاستراتيجي يكون مرن وعملي، احيانا يحمل بين طياته المنظور الاستباقي اكثر من توجهه نحو التصرفات الاستجابية او ردة الفعل.
4. أنه المؤشر السليم لاتخاذ القرارات وتخصيص الموارد في المجالات الصحيحة لها داخل المنظمة.
5. يتطلب التخطيط الاستراتيجي مقياس واسع، وجمع معلومات فاعلة، ووضوح للرسالة كي تكون مقبولة، وقضايا تخاطب الجميع في كافة المستويات ، فضلا عن اكتشاف البدائل الاستراتيجية والتأكيد على المضامين المستقبلية للقرارات الحالية.
6. يمكن ان يسهل الاتصالات، المشاركة، ويكيف المصالح المتباعدة، ويقدم النصائح الى متخذ القرار.
7. توضيح وتحديد نوع القضايا او التحديات التي تواجهها المنظمات في البيئة الداخلية والخارجية.

8. تحديد الاهداف التنظيمية ، وصياغة الرؤية من حيث الي اين تريد ان تمضي.
9. تطوير الاستراتيجيات لتلبية تلك الادوار المناطة بها، وتحقيق رسالتها، فضلا عن خلق القيمة المجتمعية من خلال اعادة اختبار ، او اعادة النظر في تكليفاتها، او في رسالتها، وانضاج شكل وطبيعة التعامل مع الزبائن والمستخدمين والممولين.
10. دعم الإدارة للاستمراريّة في تحقيق القيادة البارعة لكافة مكونات المنظمة عن طريق فرض السيطرة على العمل، وتوقع مصيرها في المستقبل، والمشاركة في وضع المَعايير العامة، والبرامج المُناسبة التي من الممكن تطبيقها على جميع مستويات المنظمة .

رابعا: اهميّة التخطيط الاستراتيجي

يعدُّ التخطيط الاستراتيجيّ في بيئة العمل من أهمّ العمليات الإداريّة، وتتلخّص أهميّته وفقاً للنقاط الآتية:

1. المساعدة في المحافظة على رأس المال من خلال مُراجعة الأداء المالي للعمل، والحرص على توفير التحديثات الدائمة له، ممّا يُساهم في تحقيق أفضل النتائج، والتأكد من أنّ العمل يسير على الطريق الصحيح .
2. المُساهمة في تحديد إطارٍ زمنيٍّ لتطبيق العمل من خلال الاعتماد على وضع خطة استراتيجيّة مناسبة تساهم في تصميم الخطوات الخاصّة به .
3. المُشاركة في تحويل الأعمال المُخطّط لها إلى أشياء قابلةٍ للقياس والتطبيق حتى يتمّ تحقيق المعرفة الكافية في الحصول على النتائج المقبولة .
4. تقديم منطق سليم في عمليّة تقييم الموازنات .
5. تنظيم عمليّة التسلسل في مجمل الجهود التخطيطيّة عبر جميع المستويات الإداريّة .

6. العمل على جعل المدير مبتكراً وخلّاقاً، إضافةً إلى مبادرته في صناعة الأحداث وليس تلقيها .
7. العمل على توضيح صورة المنظمة أمام كافة أصحاب المصالح .
8. بناء رؤية واضحة واقعية للمنظمة تجعلك تسير في طريق مستقيم تجاه تحقيقها.
9. معرفة الموارد التي تستخدمها المنظمة واستغلال هذه الموارد الاستغلال الأمثل.
10. التكامل بين أفراد العمل فلكل فرد مهمة يعمل عليها لتنفيذ جزء من صورة كلية للمنظمة .
11. التوازن بين التفكير والتخطيط والتنفيذ ومعرفة المتطلبات للعمليات التنفيذية مما يقلل مشاكل التنفيذ ويجعل العملية التنفيذية أكثر سرعة وثبات.

خامسا: فوائد التخطيط الاستراتيجي للمنظمات

1. يساعد المنظمة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل.
2. يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها.
3. يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف و المتغيرات بسرعة.
4. يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمنظمة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها، كونه يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة.
5. يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية و البيئة الخارجية المحيطة بها.

6. توفير إدراكٍ كامل للحاجات والقضايا المُتعلّقة في المنظمة .
7. المساعدة على تحديد المهام العامّة للمنظمة والتركيز على نتائجها .
8. يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل واتساق أنشطة المنظمة، وذلك بإحداث أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب.

وهناك من يجد منافع اخرى متعدده للتخطيط الاستراتيجي:

1- زيادة الفاعلية من حيث تعزيز اداء المنظمة في تنفيذ رسالتها وادوارها الجديدة وخلق القيمة العامة ، فضلا عن تحسين استجابة المنظمة للظروف المتغيرة السريعة في البيئة.
2- زيادة الكفاءة حيث يمكن من خلال التخطيط الاستراتيجي تحقيق النتائج وانجاز المخرجات بأقل الموارد والكلف.
3- تحسين الفهم والتعلم الافضل،حيث تفهم المنظمة مواقفها وبشكل واضح على الأمد البعيد، وكذلك تستطيع وضع مفاهيم صحيحة حول عملها وبناء اطار توضيحي لمدلولات تطوير الاستراتيجية وتنفيذها.
4- اتخاذ قرار افضل، اذ يوفر التخطيط الاستراتيجي اسس متماسكة، مركزة، ومسهلة لمتخذ القرار بحيث تتقرب له النتائج في المستقبل.
5- تعزيز القدرات التنظيمية من حيث تحسين اساسيات القيادة وقدرات التفكير الاستراتيجي لها، فضلا عن تقوية التصرف والتعلم الاستراتيجي.
6- تحسين الاتصالات والعلاقات العامة، اذ ان الرسالة، الرؤية، الغايات، الاستراتيجيات، والبرامج الفعلية يمكن توصيلها الى اصحاب المصالح بشكل فعال. كما تتمكن المنظمة من تكوين تصور مرغوب لها من حيث التأسيس والادارة.
7- توفير الدعم والاسناد السياسي، حيث بوجود تخطيط استراتيجي تكتسب المنظمة الشرعية والقوة والتأييد من الحكومة ومنظماتها، وربما تتآلف معها وتدعمها قانونا واداريا وماليا .

سابعا : خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها بالآتي:

1- **الأثار الطويلة الأجل**: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة، وهذا لا يظهر في الأجل القصير، بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد و تكاليفه كبيرة وجهود جبارة.

2- **المشاركة الواسعة**: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.

3- **المرونة :**يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

4- **حشد الطاقات الكامنة والموارد :**يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

5- **المستقبلية :**ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي (Futuring) بالرغم من انه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المنظمة ولرسم ألاهداف المستقبلية.

6- **ترتيب الخيارات والأولويات**: من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية، وانه يرتب ايضا البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

ثامنا : مبادئ التخطيط الاستراتيجي

إنّ وجود التخطيط الاستراتيجيّ في المنظمات يرتبط بمجموعة من المبادئ منها:

1- دعم دور إدارة الأزمات في الاستعداد للتغيّرات غير المتوقّعة.

2- .اختبار البدائل المُمكنة للوصول إلى الهدف من التخطيط الاستراتيجيّ .

3- دراسة الاحتمالات المُتاحة من أجل مواجهة التحديات، والتقليل من التهديدات التي تؤثّر على العمل .

4- الاستخدام الأمثل للموارد والطاقة المتاحة؛ من أجل جعل العمل أكثر فاعليّة.

تاسعا: ملامح التخطيط الاستراتيجي

أهم ملامح التخطيط الإستراتيجي:

1- يعتبر نظاماً متكاملاً يتمّ بخطواتٍ متعارفٍ عليها .

2- يحدّد مسار المبادرة مستقبلاً، بحيث يتضمن رسالة تلك المبادرة وأهدافها والخطوات اللازمة لتحقيق هذا الأمر، إضافةً إلى تحديد جميع الجهود الموجهة في عمليّة تخصيص الموارد .

3- يتمّ من خلال هذا التخطيط تحديد المجالات التي تميّز المبادرة مستقبلاً، إضافةً إلى تحديد جميع الأنشطة والأعمال المتعلقة بتلك المبادرة .

4- يعتبر رد فعل لجميع نقاط الضعف والقوّة في طريقة أداء المبادرة، إضافةً إلى جميع التهديدات البيئيّة والفرص المتاحة لها، وذلك بهدف تنمية وتطوير مجالات التنافس والتميّز المتاحة أمام المبادرة في المستقبل.

5- أسلوب عمل متكامل في جميع المستويات التنظيمية ، بحيث يعمل على تحديد وتمييز مساهمات كل وظيفة على حدة.

6- يحدد هذا التخطيط المزايا والعوائد التنمويّة والخيريّة والاجتماعيّة في المبادرة.

عاشرا: معوقات التخطيط الاستراتيجي

تقف أمام التخطيط الاستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها ما يلي:

1- التغير والتبدل السريع في البيئة :بما أن الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (5 سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة

وان التغييرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.

2- **عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية :** بالرغم من أن الإدارة قد يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضروراته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الاستراتيجية، وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية، حيث أن الخطة هي أولا وأخرا تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية، وان استعانت بالغير في وضع خطتها، لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.

3- **مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير :**أن من أول مهام التخطيط الاستراتيجي إحداث تغيرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض، وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.

4- **الموارد المالية للمنظمة :**من المعروف أن أية خطة استراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية ذلك ان عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل.

5- **عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي :**أن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة مع عدم وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي، والذي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الاستراتيجية.

6- **انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية :**إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتراث بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض بها المنظمة وتعمل على تطورها سيشغل المنظمة ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطة استراتيجية تنهض بها إلى الأمام.

7- **المعلومات والبيانات الإحصائية:** تقوم الخطة الاستراتيجية على بعض الأسس المهمة، منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل، بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية، ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لا بد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض، وبعكسه يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة استراتيجية سليمة.

8- **ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات:** يسود الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات، وهذا أعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها حيث أن التخطيط الاستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة علي ديمومة المنظمة واستمرارها.

احد عشر: مسؤولية إعداد الخطة الاستراتيجية

إن إعداد الخطة الاستراتيجية يتطلبها جهود كبير وخبرات، متراكمة ومعرفة واسعة بظروف المنظمة ومستقبلها والبيئة الخارجية التي تحيط وتشارك بها جميع المستويات الإدارية في المنظمة، ويمكن تحديد أشكال المشاركة في إعداد الاستراتيجية وتنفيذها حسبما يلي:

1- **المسؤولية الجماعية :**إن إعداد الاستراتيجية مسؤولية جماعية وليست مسؤولية فرد معين في المنظمة ولا مجموعة صغيرة، ولكن يضطلع بمسؤوليتها عادة فريق عمل واسع يتكون من المدراء والاستشاريين والخبراء من داخل وخارج المنظمة بالإضافة إلى عدد من موظفي المنظمة.

2- **مسؤولية مجلس الإدارة:** تقع على مجلس الإدارة أعباء إدارة العملية الاستراتيجية في مرحلة البناء والتنفيذ، والمتمثلة بمتابعة أعمال الفريق المكلف ببناء الاستراتيجية والنظر في المشاكل الناشئة التي يرفعها الفريق، وهو الذي يضع

الصياغة النهائية للرؤية والرسالة ويشارك في وضع الإطار العام للأهداف الاستراتيجية كما انه يقوم بتحديد الخيارات الاستراتيجية المطروحة.

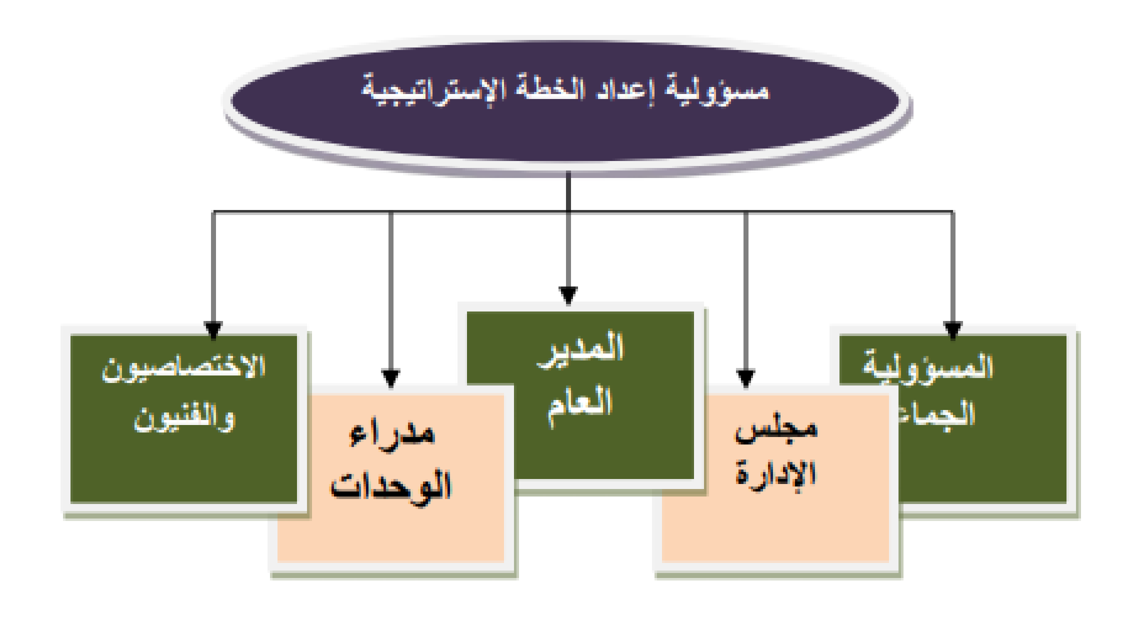
3- **مسؤولية المدير العام:** يكون المدير العام هو المسؤول المباشر عن إدارة المنظمة نيابة عن مجلس الإدارة يشاركه في ذلك مساعدوه،لهذا يبرز دورهم في وضع الاستراتيجية لكونهم يمتلكون معرفة شاملة عن عمل المنظمة ومجرى أنشطتها وفعالياتها و بإمكانهم وضع الأهداف المستقبلية منسجمة مع قدرات المنظمة بحيث تكون الأهداف متوازنة لا تواضع ولا مغالاة فيها.

كما يبرز دوره الاستراتيجي على اعتباره وجه المنظمة وممثلها أمام الرأي العام وموجهها، وحلقة الوصل بين الفريق المكلف بإعداد الاستراتيجية والجهات الأدني في المسؤولية والجمهور من جهة، ومجلس الإدارة من جهة أخرى، وهو المتحدث للناس عن تطور العمل بها وتطلعات وطموحات المنظمة، وهو المسؤول عن حل جميع الإشكالات العالقة فيها.

4- **مدراء الوحدات والإدارات:** وتشمل وظيفتهم إعداد الاستراتيجية في تقديم الدراسات المساندة والمعلومات والبيانات، والتحليلات، والمقترحات والرد على الاستفسارات التي ترد من مجلس الإدارة أو المدير العام بالإضافة إلى قيامهم بإعداد الاستراتيجيات الوظيفية المتعلقة بالنشاط الذي يؤدوه والإشراف على تنفيذ هذه الاستراتيجيات.

5- **الأخصائيين والفنيون:** يشارك الأخصائيون والفنيون في إعداد الأستراتيجية من خلال تقديم الدعم والمساندة للمدير في إعداد الجوانب الاستراتيجية المتعلقة بنشاطهم وتقديم الدراسات والأبحاث المساندة والمشاركة في تفاصيل العملية التي تقتضيها مهمة تكوين الاستراتيجية.

ويبين الشكل التالي الجهات المسؤولة عن إعداد الخطة الاستراتيجية:



شكل (1) مسؤولية اعداد الخطة الاستراتيجية

اسئلة الفصل الاول

س1/ ماذا يقصد بالتخطيط الاستراتيجي؟

س2/ وضح التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي؟

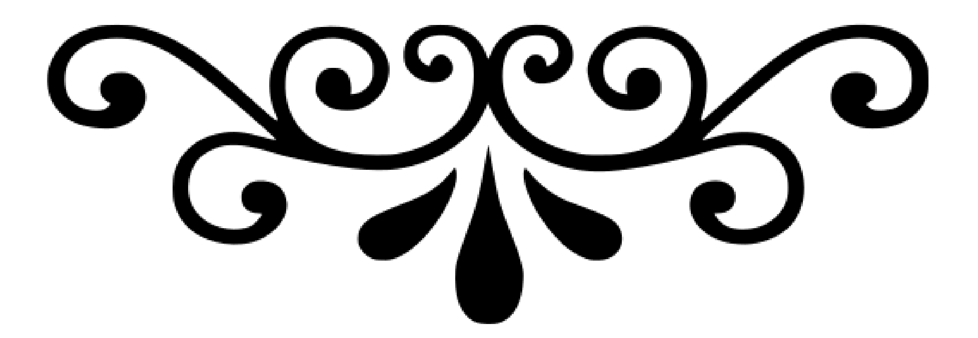
س3/ وضح بشكل علمي اهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات؟

س4/ ماهي الخصائص التي يتمتع بها التخطيط الاستراتيجي؟ وضحها بشكل علمي؟

س5/ يعتبر التخطيط الاستراتيجي رد فعل لجميع نقاط الضعف والقوّة في طريقة أداء المبادرة، إضافةً إلى جميع التهديدات البيئيّة والفرص المتاحة بها، وذلك بهدف تنمية وتطوير مجالات التنافس والتميّز المتاحة أمام المبادرة في المستقبل؟ وضح هذه العبارة؟

الـفـصـل الـثـانـي

اساليب ونماذج اعداد الخطط الاستراتيجية



أساليب ونماذج اعداد الخطة الاستراتيجية

تمهيد:

التخطيط الاستراتيجي عملية عادة ما تكون نتيجته الخطة ،والعملية ذاتها تحتاج ان يكون تفكيرنا استراتيجيا، ومخطط ايضا.وفي هذا المجال طورت اساليب عدة للنظر الى التخطيط الاستراتيجي، وكل اسلوب من هذه الاساليب يصف لنا العملية ، ويساعدنا في فهم ما الذي تتضمنه . والافراد على اختلافهم يختلفون في نظرتهم والى الاسلوب الذي يستخدمونه، وهي على النحو الآتي:

اولا: اساليب اعداد الخطة الاستراتيجية

1- أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة :

من خلال هذا الأسلوب يتم تحديد مجموعة من الأسئلة ويتم الإجابة على هذه الأسئلة والإجابات ستشمل على الخطة التي يجب السعي في تنفيذها ومن هذه الاسئلة:

- ما هي القيمة المضافة والمهمة التي تسعي المنظمة في تنفيذها ؟
- ما الأهداف التي تعمل المنظمة على الوصول إليها وتحقيقها ؟
- ما هو واقع المنظمة الأن – الموقف الحالى للمنظمة مقارنة بالمهمة والأهداف العامة ؟
- ما نوعية البيئات التي تتعامل معها المنظمة ، ونوعية الشرائح التي تخاطبها وتستهدفها ؟
- ما نوعية البيئات المستقبلية المتوقع التعامل معها قريبا سواء عن عمد أو اضطراري ؟
- ما العقبات التي تعيق تحقيق الأهداف بشكل أسرع وبدرجة أكبر ؟ وما الذي يمكن فعله للوصول إلى تحقيق الرؤية بشكلها الأمثل ؟

2- أسلوب تحليل سوات S W O T (نقاط قوة – ضعف – تهديدات – فرص)

يعتمد هذا الأسلوب بشكل مباشر على الدراسة والتحليل للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وتحديد النقاط الظاهرة في كل جانب من جوانب المنظمة في الجهات الأربعة نقاط القوة – نقاط الضعف – الفرص المتوقعة – المخاطر أو التهديدات المتوقعة، وبعد تحديد الجوانب يتم تحويلها إلى أهداف ووضع وسائل ومتطلبات وجدول زمني وتوزيع المهام لتنفيذ هذه الأهداف وفق استراتجيات مختلفة.

كما تبين سابقا ان الهدف من التحليل الإستراتيجي هو تحقيق ما يلي:

- تعظيم نقاط القوة - تعظيم الإستفادة من الفرص.
- إصلاح نقاط الضعف - مواجهة التهديدات.

والنموذج المستخدم في التحليل لتحديد الموقف الإستراتيجي يعرف بالنموذج الثنائي او النموذج المزدوج للبيئة والأداء او النموذج الرباعي للفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف ويطلق عليه بالإنجليزية (SWOT analysis) وهو اختصار للكلمات: نقاط القوة strengths، ونقاط الضعف weak nesses الفرص opportunities والتهديدات threats.

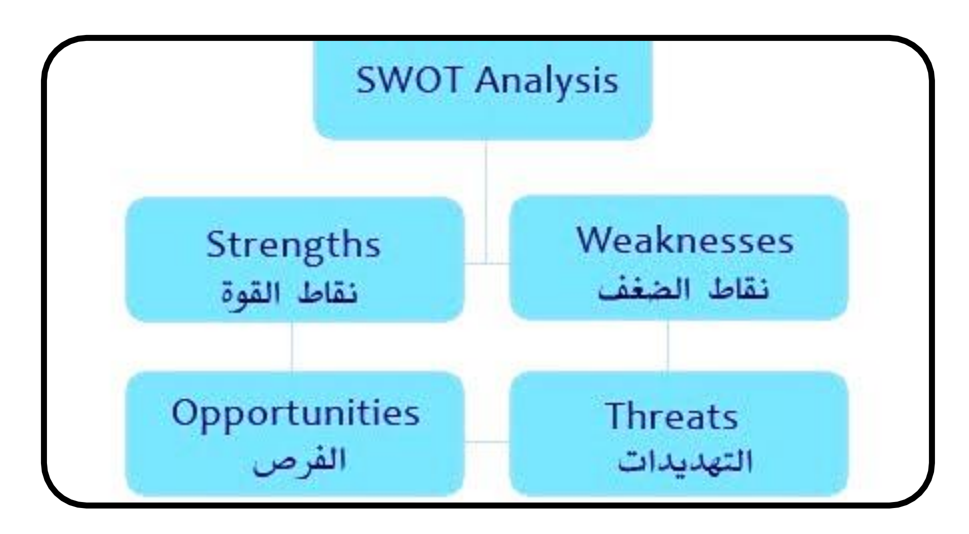
ويتطلب هذا النموذج تجميع نتائج التقييم الداخلي والخارجي في قائمتين، إحداها نتائج تقييم البيئة الداخلية، والأخرى نتائج تقييم البيئة الخارجية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2) تقييم للبيئة الداخلية والخارجية

	تقييـــم البيئـة الداخلية		
		ضع هنا نقاط القوة: - -	ضع هنا نقاط الضعف: - -
تقييم البيئة الخارجية	ضع هنا أهم الفرص: - -	1- عظم إستغلال الفرص. 2- عظم إستغلال نقاط القوة. ما هو القرار المناسب ؟.	3- عظم إستغلال الفرص. 4- قلل نقاط الضعف. ما هو القرار المناسب ؟
	ضع هنا أهم التهديدات: - -	1- قلل التهديدات. 2- عظم إستغلال نقاط القوة. ما هو القرار المناسب ؟	3- قلل التهديدات. 4- قلل نقاط الضعف. ما هو القرار المناسب ؟

المصدر: احمد ماهر:1999 ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية،ص 134.

لابد لنا من ان نتوصل الى الربط المنطقي بين كل ما يدخل في عملية التحليل الاستراتيجي بكل ما يحتويه من البيئة الداخلية (القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات) التي تتمخض من نتائج التحليل الاستراتيجي، وقد وجدنا من المناسب ذكر تلك الاستراتيجيات، اذا لابد للمنظمة من ان تعرف اين هي من بعد اجراء التحليل الاستراتيجي بانها عملية مضنية وتستنزف الوقت والجهد والطاقات داخل المنظمة لابد لها من ان تتوصل الى رد على السؤال ؟ اين هي من العالم الخارجي ؟ ما الاستراتيجيات المفروض اتباعها؟ ما نقاط القوة التي تتمتع بها وماهي نقاط الضعف التي لابد ان تتجنبها؟ والشكل التالي تمثل الربط بين نقاط البيئة الخارجية والبيئة الداخلية والشكل التالي يوضح ذلك.



شكل (2): يمثل تحليل (SWOT) نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات

بعد اجراء التحليل المتقدم توضحت الاستراتيجيات التالية:

أ. **استراتيجية هجومية**: هذه الإستراتيجية تعتمدها المنظمة عندما تكون في أفضل حالاتها، لأنها تعبر عن توافق و انسجام ما بين نقاط القوة التي تمتلكها و ما متاح لها من فرص في السوق قادرة على استثمارها. وبالتالي فإن اعتماد هذه الإستراتيجية ينبع من قدرتها على مواجهة المنافسين، و الدخول إلى الأسواق التي يعملون بها، أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق، فضلا عن كون مكامن قوتها أكبر من نقاط ضعفها، لكي لا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة. اذ ان المنظمة تتوافر امامها فرص متاحة بالاضافة الى امتلاكها نقاط قوة كبيرة مما يدفعها لاختيار استراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة وتعضيم قوتها الداخلية اعتمادا على الموقف القوي للمنظمة.

ب. **استراتيجية علاجية**: هذه الإستراتيجية المعتمدة تمثل انعكاس للعلاقة ما بين نقاط الضعف الموجودة في المنظمة و الفرص المتاحة في السوق. و التي يمكن أن تمثل

حالة المنظمة في ظل الانتعاش الاقتصادي و نمو السوق و ما ينتج عنه من فرص كثيرة ومتاحة لجميع المنظمات إلا أنها تعاني من ضعف في قدراتها وإمكاناتها الداخلية، وعليه فإن إدارة المنظمة تعتمد إستراتيجية علاجية لمواجهة نقاط الضعف وتصحيحها كما هو الحال مثلا في إعادة النظر بهيكلية إدارة التسويق، عبر اعتماد منافذ توزيعية جديدة. اذ ان المنظمة تتوافر امامها فرص مناسبة لكن تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة عليه، لذا ينبغي من الادارة الاستراتيجية في المنظمة القيام باتخاذ استراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط داخلية سواء كانت في الانشطة (الادارية او الانتاجية اوالتسويقية اوالموارد البشرية).

ج. **استراتيجية دفاعية:** هذه الإستراتيجية اعتمادها يختلف عما سبقها من إستراتيجيات، ويكمن هذا الاختلاف كون أن المنظمة تواجه متغيرات (تحديات خارجية) غير مسيطر عليها، وبالتالي فإنها تعمل على التكيف معها قدر المستطاع و لكنها غير قادرة على التأثير بها، كما هو الحال في بيئتها الداخلية، ولذلك فإن الإستراتيجية هذه تمثل العلاقة بين ما تملكه المنظمة من قوة وما تواجهه من تحديات، وبالتالي فإنها تنتهج إستراتيجية الدفاع من خلال تعزيز وتقوية مكامن قوتها لمواجهة التحديات والتي قد تكون لفترة محدودة. اذ ان المنظمة تستطيع ان تستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وبنفس الوقت تتوجهه للدفاع ضد اخطار التحديات المحيطة بها من خلال استراتيجية تساهم في تعظيم نقاط القوة وتحجيم التحديات التي تواجهها.

ح. **استراتيجية انكماشية:** تمثل هذه الإستراتيجية أخطر الحالات التي تكون فيها المنظمة، لأنها تمثل حالة التوافق بين نقاط الضعف التي تعتريها و ما تواجهه من تحديات في البيئة. ويعود السبب في ذلك إلى عدم الكفاءة التشغيلية والإنتاجية والتسويقية في المنظمة، فضلا عن الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الاقتصادية السيئة، لذلك فإنها ستعتمد إستراتيجية الانسحاب أو التراجع من خلال

تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد أو تقوم بإلغاء خط من خطوط الإنتاج أو الخروج من أجزاء محددة من السوق وهذه الإستراتيجية يمكن تسميتها في بعض الأحيان بإستراتيجية الانكماش. وبالتالي يمكن القول إجمالا بأن المنظمة لا تختار بشكل كيفي أو اعتباطي للإستراتيجية التي تعتمدها، بل أن ذلك يتم من خلال تقييم متكامل وموضوعي لجميع متضمنات العوامل الحرجة التي تمثل (SWOT) او ما تسمى (SWOC) اي استبدال كلمة التهديدات بالتحديات. لذا تتجه المنظمة الى اتباع هذه الاستراتيجية بسبب ماتعانيه من تهديدات خارجية ومن نقاط ضعف داخلية فالاستراتيجات المجسدة تتضمن التقليل من التحديات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية. والشكل ادناة يمثل نموذج تحليل مصفوفة (SWOC) والذي يسمى من قبل بعض الباحثين (SWOT).

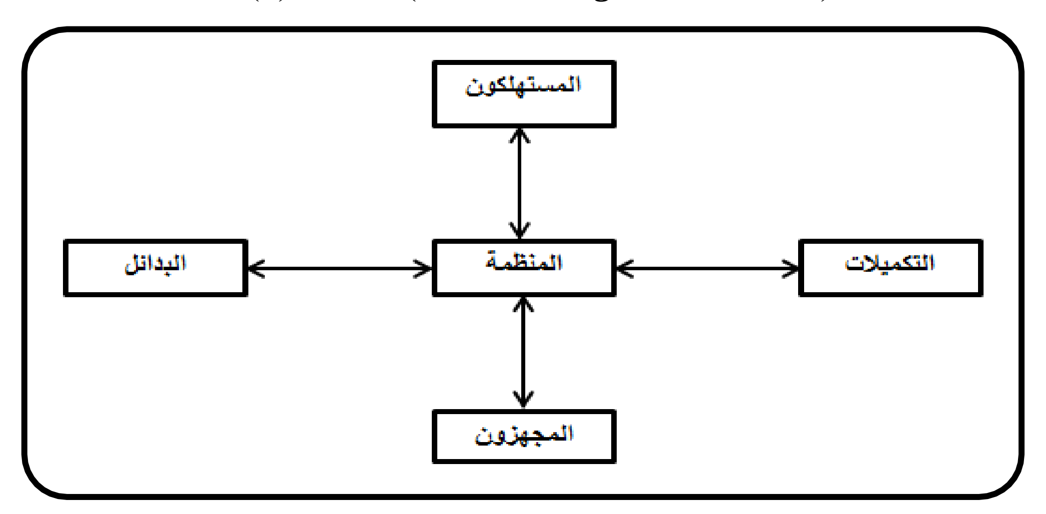
نموذج تحليل مصفوفة (SWOC)

تقييم البيئة الداخلية / تقييم البيئة الخارجية	نقاط القوة -	نقاط الضعف -
الفرص -	**(1)** **إستعمال نقاط القوة وإستثمار الفرص المتاحة** **(إستراتيجيات هجومية)**	**(2)** **معالجة نقاط الضعف وإستثمار الفرص المتاحة** **(إستراتيجيات علاجية)**
التحديات -	**(3)** **إستعمال نقاط القوة وتقليل التحديات** **(إستراتيجيات دفاعية)**	**(4)** **تقليل نقاط الضعف وتقليل التحديات** **(إستراتيجيات الكماشة)**

شكل (3) تحليل مصفوفة (SWOC)

3- اسلوب شبكة القيمة والتحليل الديناميكي

هناك نماذج حديثة للتحليل البيئي، حيث أشار **(Dess, 2007)** الى وجود نموذجين للتحليل هما (شبكة القيمة والتحليل الديناميكي) ان فكرة شبكة القيمة **(Value Net)** تعود الى العلماء (Brandenburger & Nalebuff). والشكل (4) يبين تلك الشبكة.



شكل (4): شبكة القيمة

Source: Dess, Gregory G.; Lumpkin, G. T. and Eisner, Alan B., (2007), Strategic Management, 3rd ed., McGraw-Hill, Inc., New York.pp66

ومن الملاحظ من الشكل(4)، ان التفاعل بين جميع الاطراف سوف يؤثر على قدرة المنظمة في توليد وملائمة القيمة، فالبعد العامودي في الشبكة يتضمن المجهزين والمستهلكين،والمنظمة تربطها بهم معاملات وصفقات، اما البعد الافقي فيتضمن البدائل والمكملات التي تتفاعل الشركه معهما، وليس بالضروره ان يكون هناك صفقات.

اما التحليل الديناميكي **(Analysis Dynamic)** هو احد الطرائق المهمة للتحليل،وضعته البروفيسوره **(Anita Mcgahan)** فقد اعتمد تحليلها على تحديد النشاطات الجوهرية **(Core Activities)** والاصول الجوهرية **(Core Assets)** مع الاخذ بنظر الاعتبار التحديات التي تواجهها، والشكل (5) يبين التحليل:

		انشطة جوهرية	
		لا وجود للتهديدات	يوجد تهديدات
اصول جوهرية	يوجد تهديدات	التغيير الخلاق	التغيير الحاد او المتطرف
	لا وجود للتهديدات	التغيير النامي	التغيير المعتدل

شكل (5): التحليل الديناميكي

Source: McGahan o، Anita،2004،How Industries Change،Harvard Business review،P.333.

فالتغيير الحاد او المتطرف يحصل عندما يكون هناك تهديدات للأنشطة الجوهرية وتهديدات للأصول الجوهرية، اما التغيير الخلاق فيحصل عندما لا يكون هناك تهديدات للأنشطة الجوهرية، ووجود تحديات على الاصول الجوهرية، اما اذا كان هناك تهديدات للأنشطة الجوهرية ولا يوجد أي تهديد للأصول الجوهرية، فهنا يكون التغيير المعتدل، واخيرا يحصل التغيير الحاد او المتطرف اذا وجدت التحديات لكل من الانشطة والاصول الجوهرية.

4- أسلوب تحليل مجالات العمل L.O.B.S

أولا: يجب التفرقة بين التخصص والمجال

المجال :هو الهيكل العام مثل المجال الصحي اما **التخصص** :مثل مراكز التجميل

المجال :يكون عام يحتوي على أكثر من تخصص مختلف ، ولكن **التخصص** بيكون أكثر تركيزا على نقطة معينة ويكون المفهوم الحديث وهو التخصص من داخل

التخصص في مثالنا السابق المجال هو المجال الطبي الذي يحتوي على تخصصات مختلفة مثل مراكز التجميل – طب الأطفال –الجراحة – طب العيون – طب الأسنان ... وهكذا يكون مراكز التجميل المتخصصة للأطفال

ويعتمد هذا الأسلوب في التخطيط على تحديد الموقع التنافسي المنظمة في المجالات والميادين المختلفة . ووضع خطة للحفاظ على مجال معين والتخصص فيها ،وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة في هذا المجال والحصول على حصة سوقية أكبر ودراسة الميادين التي من الممكن أن تنتقل إليها مستقبلا

5- أسلوب استخدام السناريوهات/ التخطيط بالسيناريو (S.U,M)

التخطيط بالسيناريو من أهم الاساليب التي لا غني عنها حتي لو قامت المنظمة باستخدام انموذج أخر ،اذ يعتمد هذا النموذج أو الأسلوب على تكثير الأحتمالات، فالمستقبل هو من الغيبيات التي لا يعلمها إلا الله وقدرة الإنسان على التنبؤ بها تكون عاجزة ومحدودة ولهذا يعتمد نموذج التخطيط بالسيناريو على توقع سيناريوهات مختلفة ممكن أن تحدث مستقبلا بناء على مقدمات ومعلومات موجودة حاليا فلكل فعل ردة فعل، ولكل خطوة نتيجة وبعدها يتم وضع خطة لكل السيناريوهات حتي يكون بديل، إذا حدث أي خلل في الخطة الرئيسية تكون البدائل جاهزة للتنفيذ، ويتم وضع هذه السيناريوهات بناء على التحليل الداخلي والخارجي للمنظمة وفهم القوي المؤثرة في السوق من القوي السياسية والأقتصادية والبيئية.

ولكن ما يجعل التخطيط بالسيناريو أمرا صعب هو كثرة الإحتمالات وخاصة إن كل احتمال مبني على توقعات ليست وقائع ولكل احتمال خطة خاصة به، فكلما زاد عدد الاحتمالات فهو أمر جيد وسيئ في نفس الوقت، جيد في تكثيير البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة مستقبلا، وإن المنظمة جاهزة مسبقا بالمحاكاة للسيناريو المتوقع مستقبلا يكون سيئ ، ولكي يحقق التخطيط بالسيناريو الهدف المرجو منه يجب وضع في الاعتبار التخطيط للطوارئ.

6- اسلوب التخطيط للطوارئ أو التخطيط الموقفي : S.E.M

ويعتمد هذا النوع من التخطيط على الوقت التنفيذي للخطة ستظهر مجموعة من العقبات والمشاكل التي لم تكن ظاهره أثناء التنفيذ، حيث التخطيط للطوارئ يضع بدائل لهذه العقبات حتي لا تؤثر على مسار المنظمة تجاه تحقيق الغاية المطلوبة.

7- أسلوب التخطيط المقاس بالأداء :

يتم استخدام هذا الأسلوب مع المنظمات كثيرة التغيير في السوق بشكل سريع مثل سوق الأسهم والبورصات التي تتغيير البيانات فيها في ثواني معدودة ، ويختلف هذا الأسلوب عن باقي اساليب التخطيط بأنه يتم قياس أداء المنظمة اعتمادا على الأداء الكلي للسوق فيكون الهدف مثال أفضل من الأداء السوقي بنسبة 10% .

8- اسلوب فايفر للتخطيط : Pfiefer

اسلوب فايفر هو نموذج شامل لبعض الأساليب التي تم تحديدها مسبقا ويقسم التخطيط إلى مراحل منها :-

- مرحلة الإعداد للخطة : التخطيط للتخطيط يتم تجهيز بعض البيانات المهمة للبدء في عملية التخطيط مثل فريق التخطيط – مدة الخطة ومدة كتابة الخطة – وتكلفة كتابة الخطة – ونموذج التخطيط الأفضل للعمل عليه.
- مرحلة القيام باستعراض القيم وتحديد الرؤية والرسالة.
- مرحلة تحديد مجالات العمل للمنظمة والوحدات التي من الممكن أن تستقل مستقبلا.
- مرحلة دراسة الواقع وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديد الموارد.
- مرحلة تحليل الفجوات بين الواقع والرؤية المستقبلية.
- مرحلة التنفيذ وبدء كتابة الخطط التشغيلية قصيرة المدى التي تتكون من (أهداف – وسائل – سياسات – اجراءات).
- مرحلة وضع مؤشرات الأداء والقياس للخطة ككل وللأهداف وللخطط التشغيلية
- توزيع المهام والبدء في شرح الخطة وشرح المهام الخاصة بكل قسم ومهام فريق العمل

- ويمكن بعد الانتهاء من كتابة الخطة يتم استخدام التخطيط بالسيناريو لوضع احتمالات وبدائل إذا حدث شئ غير متوقع اثناء تنفيذ مسار الخطة

ويعتبر التخطيط بأسلوب فايفر من أفضل الأساليب في التخطيط الاستراتيجي وأسلوب SWOTمن أفضل النماذج في دراسة وتحليل الواقع المنظمات وفي التخطيط التشغيلي

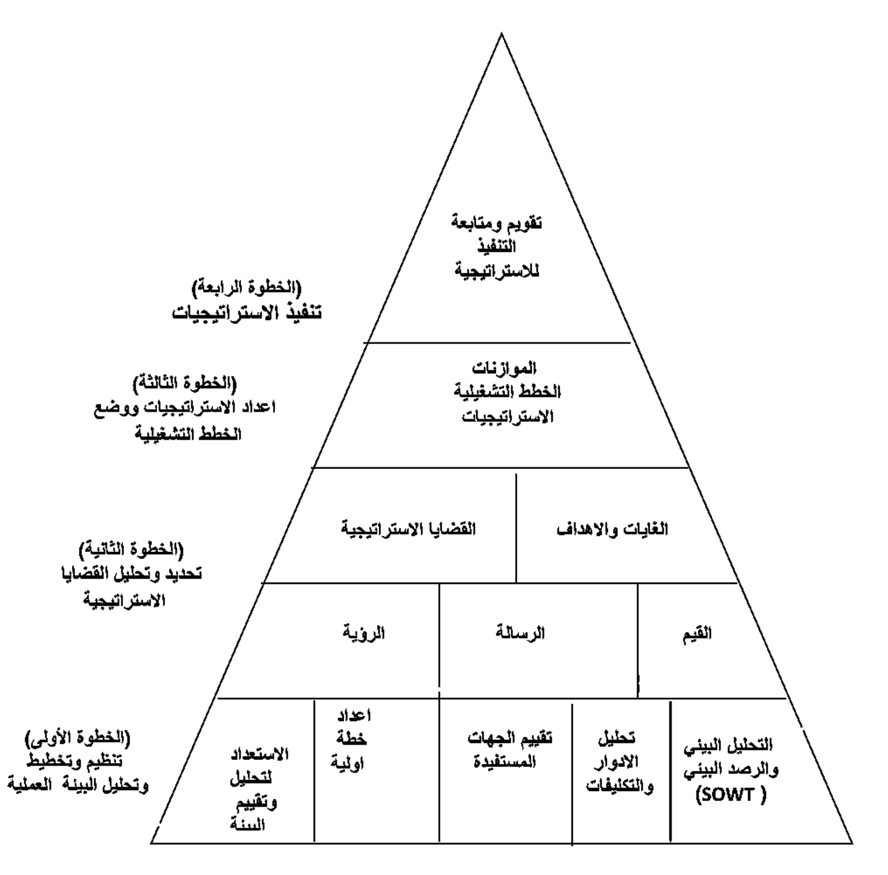
9- اسلوب التخطيط الهرمي

وهذا الاسلوب كما هو واضح من المسمي الخاص به يستخدم شكل هرم في كتابة الخطة الإستراتيجية متكون من ثمانية مستويات ويبدأ الهرم من القاعدة في الأسفل بهذا الترتيب

- **الرؤية الإستراتيجية** :الرؤية الحاكمة والمرجعية للخطة ككل
- **الرسالة** :ما تقدم المنظمة وما المهمة والغاية العليا التي تنفذها وكيف تريد أن تصل صورتها إلى العميل أو الموارد البشرية أو المجتمع
- **القيم** :وهي الروح التي تتحرك الخطة حولها فالرؤية البصيرة والرسالة الصوت والقيم الروح والأهداف هي القلب والتحليل هو العقل والتنفيذ هو الجسد كل العناصر تعمل معا تجاه تحقيق الرؤية وتنفيذها.
- **تحديد الغايات الإستراتيجية** :والمقصود بالغايات الإستراتيجية الأهداف العامة بعيدة المدي للخطة.
- **الأهداف المحددة** :يتم تقسيم الأهداف العامة إلى اهداف تفصيلية وأهداف تنفيذية
- **الخطط التنفيذية** :المهام والوسائل والإجراءات والمتطلبات والمدد ومؤشرات التنفيذ الخاصة بالخطة التشغيلية قصيرة المدي المنبثقة من الرؤية والأهداف العامة
- **تحديد المسؤوليات وتخصيص الموارد:** في هذه الخطوة يتم تحديد المسؤوليات الخاصة بالخطة وتوزيع هذه المسؤوليات على فريق العامة وتحديد موارد المنظمة وتخصيصها وتوزيعها بناء علي المسؤوليات ، ويري أيضا النموذج

الهرمي إن هناك عنصرين اضافين يعتبران عنصر التغذية لكل العناصر السابقة وهما المسح المستمر وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ويكون هذا المسح هو مصدر المعلومات في كل خطوة من خطوات التخطيط الهرمي.

يمكن ان تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي في اماكن متعددة يطلق عليها بالحواجز(Blocks) وكما مبين ذلك في الشكل ادناه:



شكل (6) التخطيط الهرمي

- **على العموم يلاحظ من الشكل اعلاه بأن الخطوات مترابطة سوية ، وتعمل في وقت واحد . والخطوات الاربعة هي:**

1- تنظيم وتخطيط العملية ، وتحليل البيئة:

أ- **الاستعداد للتقييم** ، وذلك اكتشاف قدرة المنظمة على انجاز عملية التخطيط الاستراتيجي، ومما يتطلب ذلك من اعداد اسئلة مسبقة تهيء لهذا الموضوع الحيوي.

ب- اعداد خطة اولية، وعادة ما يصرف وقت كبير للعناية والتفكير مليا بهذا المشروع الذي لا يقبل الاخطاء الكبيرة.

ت- تقييم اصحاب المصالح وجميع الجهات المستفيدة الاخرى من مشروع الخطة الاستراتيجية.

ث- تحليل الادوار واية تكليفات اخرى تفرضها الحاجة وتطلبها المنظمة.

ج- تقييم نقاط القوة والضعف في المنظمة، فضلا عن دراسة الفرص والتحديات في البيئة.

2- **تحديد وتحليل القضايا الاستراتيجية:** وتتناول رسم صورة واضحة لتوجهات المنظمة والمخططين فيها من خلال النظر الى:

أ- الرؤية،الرسالة، والقيم.

ب- القضايا ، الغايات، والاهداف.

3- **تطوير الاستراتيجيات والخطط التشغيلية:** وترينا تفاصيل اكثر حول كيف تعنون المنظمة قضاياها الاستراتيجية ، وتواجه وتبني الجسور الفاعلة بنفسها للبيئة المحيطة، وذلك بـــ :

أ- الاستراتيجيات

ب- الخطط التشغيلية

ت- الموازنات

4- **تنفيذ الاستراتيجيات:** وعادة ما تنجز وتتحقق من خلال:

أ- التنفيذ

ب- المتابعة

ت- التقويم

- ان كل خطوة من الخطوات الاربعة العامة تتكون من بناءات عديدة من انشطة المشروع والمعلومات التي سوف تؤدي الى تكوين منتج التخطيط المعين.

10- **اسلوب دورة عملية التخطيط الاستراتيجي :**

ان طريقة التركيب الهرمي سابقة الذكر يبدو انها تنظر للتخطيط الاستراتيجي بانه ثابت. واما صيغة الدورة او الحلقة للتخطيط الاستراتيجي كما قي الشكل ادناه فترينا الجوهر المنظم لطبيعة من هم اصحاب المصالح وماذا يريدون ، وما هي الرؤية والغايات، وكيف تنشأ وتطور في المنظمة الحكومية من خلال ما ياتي:

أ- تخطيط العملية.

ب- تكوين واعداد الرسالة والادوار الجديدة وتفييم البيئة الداخلية والخارجية.

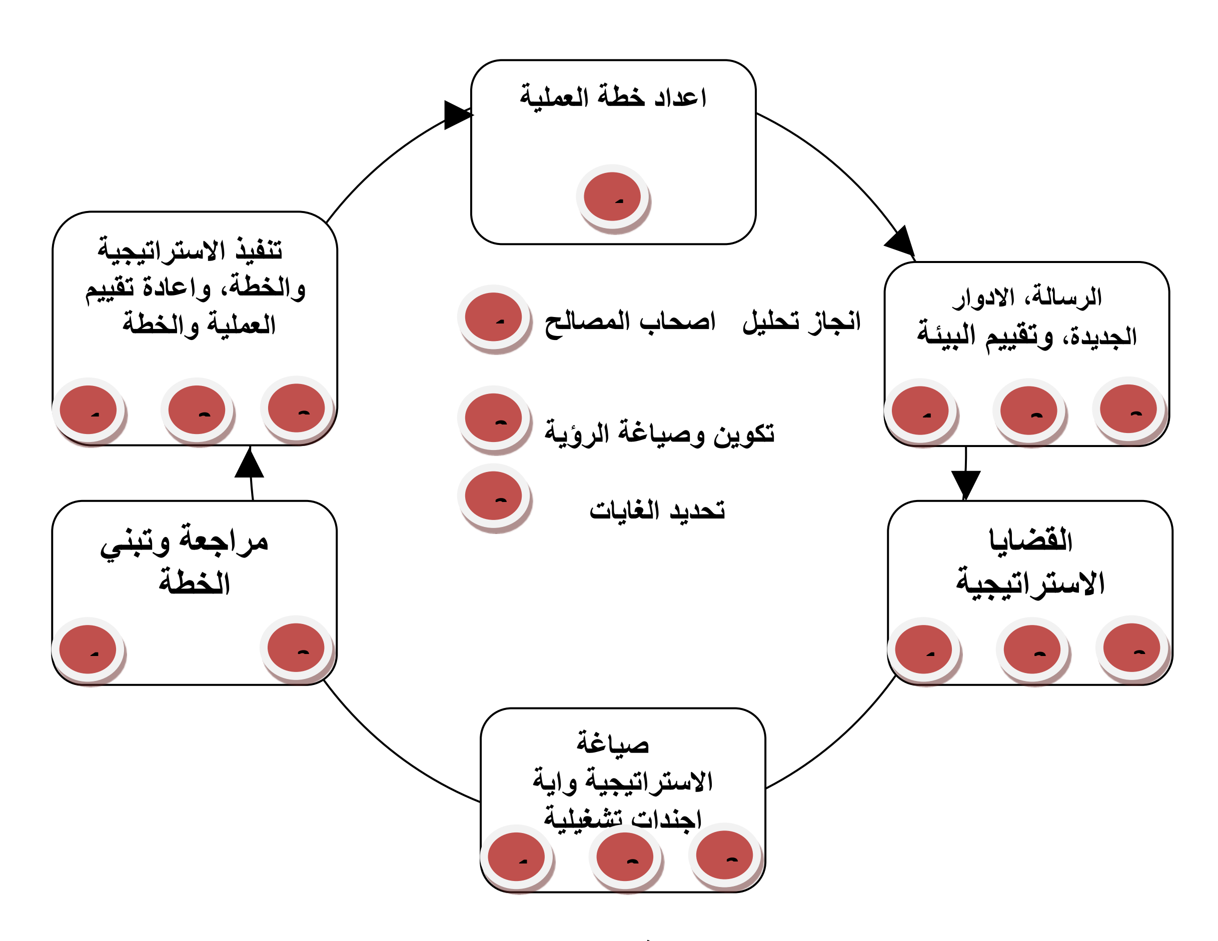
ت- تحديد القضايا الاستراتيجية.

ث- صياغة الاستراتيجيات واية اجندات فعلية تشغيلية.

ج- مراجعة وتبني الخطة الاستراتيجية.

ح- تنفيذ واعادة تقييم الخطة.

خ- البدء بدورة جديدة اخرى.



شكل (7) دوره عملية التخطيط الاستراتيجي

- **في اعداد خطة العملية: وتتناول:**

1. الاستعدادات للتقييم والتحديد
2. لماذا نعد الخطة؟
3. من يشمل بها؟
4. ماذا سنقوم به؟

5. متى سوف نعمله؟
6. المخرجات التي نريدها من العملية

- **في خطوة الرسالة، الادوار الجديدة، وتقييم البيئة يتم:**

1. توضيح وتحديد الادوار الجديدة ، الرسالة،والقيم
2. اجراء التحليل البيئي (SOWC)
3. صياغة الرؤية

- **اما في خطوة القضايا الاستراتيجية اذ يجري:**

1. تحديد القضايا
2. تقييم ومراجعة القضايا

- **والخطوة المتعلقة بصياغة الاستراتيجية واية اجندات تشغيلية تتضمن:**

1. صياغة الاستراتيجية
2. اعداد الخطة الاستراتيجية الاولية
3. تحديد الاجندات التشغيلية

- **مراجعة وتبني الخطة عادة ما تتناول الآتي:**

1. مراجعة الخطة الاولية
2. الشروع بالخطة
3. وضع جدولة
4. تحديد المسؤوليات
5. تحديد المخرجات

- **كما ان خطوة تنفيذ الاستراتيجية والخطة، واعادة تقييم العملية والخطة تتضمن ما ياتي:**

1. تنفيذ اجندة الخطة الموضوعة بالتفصيل
2. تقويم النتائج
3. اعادة تقييم المخرجات

11- دورة التغيير الاستراتيجي

وهو المدخل الناجح في التخطيط الاستراتيجي للمنظمات الحكومية وغير الهادفة للربح، اذ يصصم لمساعدتها في تلبية الادوار والتكليفات بهدف تحقيق الرسالة وخلق القيمة العامة، وذلك من خلال تبني خطوات عشرة ، وهي:

1. البدء والموافقة على عملية التخطيط الاستراتيجي.
2. توضيح ادوار وتكليفات المنظمة.
3. تحديد وفهم اصحاب المصالح ،وتطوير وتشذيب الرسالة والقيم.
4. تقييم البيئة لتحديد نقاط القوة والضعف،الفرص والتحديات.
5. تحديد وتكوين القضايا الاستراتيجية.
6. صياغة الاستراتيجيات لادارة القضايا.
7. مراجعة وتبني الخطة الاستراتيجية.
8. وضع الرؤية التنظيمية الفاعلة للمستقبل.
9. تطوير او بناء عملية التنفيذ الفاعلة
10. تقييم الاستراتيجيات وعملية التخطيط الاستراتيجي

والسؤال الذي يتم طرحهُ متى يضعف التخطيط الاستراتيجي في المنظمات ؟

1. عدم وجود دعم سياسي مقبول.
2. عدم وجود اسناد من قبل الادارة العليا.
3. ربما التخطيط الاستراتيجي لا يؤدي الى نتائج تامة.
4. ربما خطة استراتيجية كبيرة جدا غير مفهومة أو خطة استراتيجية صغيرة جدا غير مقبولة.
5. عدم وجود موارد بشرية كفوءة تتقبل التخطيط الاستراتيجي او /و تفهمه وتستوعبه.
6. عدم معرفة من اين تكون البداية.
7. عدم الجاهزية للقيام بالتخطيط الاستراتيجي.

8. النرفزة من اول تغيير يصيب الخطة وعدم اكمال العملية للنهاية.

- **اسباب ضياع جهود التخطيط الاستراتيجي**

1. عندما تتعثر المنظمة في التخطيط الاستراتيجي من الخطوة الاولى نظرا لعدم توفير التخصيصات المالية، او افتقادها للقيادة الادارية التي تقود تحديات المواجهة الحقيقية.
2. عندما تفتقد المنظمة للمهارات او الموارد او التزام متخذو القرارات بتنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي وانتاج خطة جيدة.

ثانيا: نماذج التخطيط الاستراتيجي

تختلف سبل إعداد الاستراتيجية وفقا للآراء المختلفة بشان النموذج الذي يمكن أن يعتمد هذا الغرض حيث يعكس كل نموذج طبيعة المنظمة ومسؤولية وضعها والافتراضات التي تستند إليها. ومن النماذج المتداولة هي:

1- نموذج كوفمان للتخطيط الإستراتيجي

يقوم هذا النموذج على الإجابة على السؤال التالي أين نريد أن نذهب، ولماذا، وما هي مستلزمات ذلك ؟ ورؤية مستقبل المنظمة جيدا قبل وضع الأهداف وهذا يجري بتحديد الأسس والقيود التي تحيط بالمنظمة، ومن ثم تشخيص الواقع والمشاركة الميدانية والمجتمعية، وبعدها تحدد المنطلقات الاستراتيجية، ومن ثم توضع الرؤية والرسالة والأهداف العامة والاستراتيجية وتتبعها الخطة التنفيذية وخطة المتابعة والتقييم.

اذ ان نموذج كوفمان من أول النماذج القوية التي أسست **نماذج التخطيط الإستراتيجي** التي مازال العمل به جاريا حتي الأن و(روجر كوفمان) بروفسير التفكير و**التخطيط**

الإستراتيجي ويتكون نموذج كوفمان من ثلاثة مراحل رئيسية يتمثل في الأسئلة الثلاثة التي دائما تذكر إذا ذكر التخطيط.

أين أنا الأن ؟

أين أريد أن أذهب ؟

كيف سأحقق ما أريد ؟

او كما يطلق عليه طريقة التخطيط الاستراتيجي وفقا لـ (ABC) : فأن العملية تتناول تساؤل الاستراتيجي لنفسه ثلاثة اسئلة اساسية:

A. أين نحن الان؟ وتتضمن الرجوع الى:

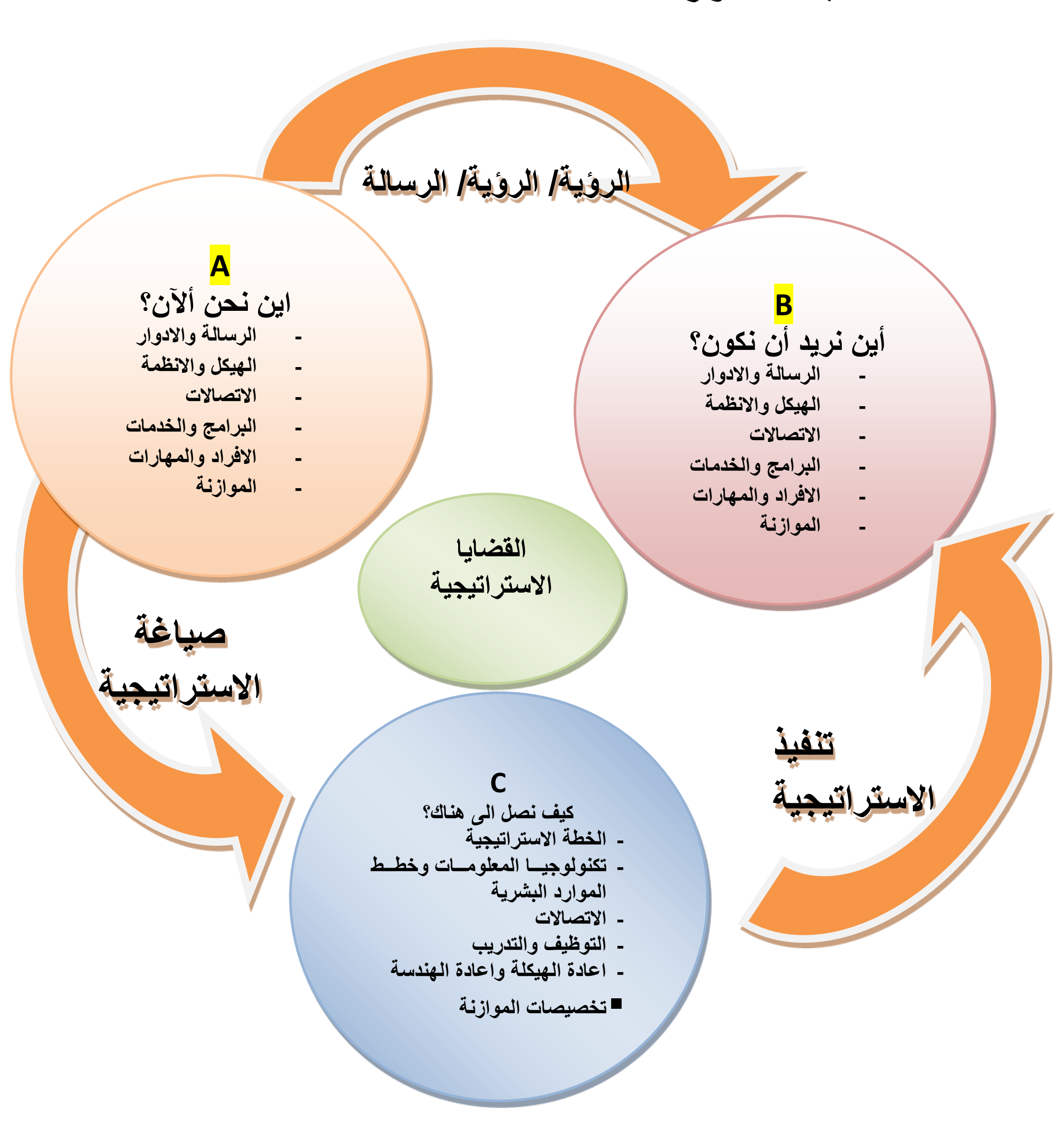
- الرسالة والادوار أو التكليفات.
- الهيكل والانظمة.
- الاتصالات.
- البرامج والخدمات .
- الافراد والمهارات.
- الموازنة.
- الدعم والاسناد.

B. أين نريد ان نكون؟ وتتناول ايضا:

- الرسالة والادوار أو التكليفات.
- الهيكل والانظمة.
- الاتصالات.
- البرامج والخدمات .
- الافراد والمهارات.
- الموازنة.
- الدعم والاسناد.

C. كيف نصل الى هناك؟ حيث تتحدد هنا :

- الخطة الاستراتيجية.
- تكنولوجيا المعلومات وخطط الموارد البشرية.
- الاتصالات.
- التوظيف والتدريب.
- اعادة الهيكلة واعادة الهندسة.
- تخصيصات الموازنة .



شكل (10) دورة التغيير الاستراتيجي

- تعد الاسئلة الثلاثة بمثابة قضايا استراتيجية، فمن الخطوة (A) الى الخطوة(B) تنتقل عادة الرؤية- الرسالة- والاهداف، وايضا من الخطوة (A) الى الخطوة (C) يجري صياغة الاستراتيجية. واما من الخطوة (C) الى الخطوة (B) يتم تنفيذ الاستراتيجية.
- **الخطوة (A):** من وما نحن عليه، ماذا نعمل الآن ، ولماذا؟ فالاجابة على السؤال الاول يتطلب الرجوع الى وثائق ومواقف المنظمة الحالية،وتأسيس قاعدة بيانات اساسية منها بهدف تطوير خطة استراتيجية. كما ان المشاركين في عملية التخطيط احيانا يفكرون بأنهم يعرفون جميع هذه البيانات ، ولكن الذي يطلب هنا هو ان تكون الوثائق منظمة ومرتبة رسميا، واذا اصر المشاركون انهم يعرفونها، فالمفروض ان يكون لديهم خلفية عن اساليب متطورة ذات جودة عالية ، لان الخطأ في بناء هذه الخطوة يكلف المنظمة الكثير بحيث في كل مرة قد يرجعون الى المربع الاول، ويضيع الجهد ،وتخسر الاساس لرسم الخطط كافة.
- **الخطوة (B):** السؤال الثاني تضع المنظمة امام الواقع، كي تضع حجر الاساس لها، اذ تسأل اين نحن الان، وماذا يريد اصحاب المصالح أو الجهات المستفيدة الآخرى في المستقبل؟ ، على فرض ان يكون الانطلاق من اين نحن الآن؟. وكما يقول اليابانيين في هذا الشأن ينبغي ان نكون حذرين جدا ،عندما لا نعرف بالضبط الى اين نمضي ،لانه قد لا نصل بالفعل الى المكان المحدد ، ونندب حظنا العاثر فيما بعد . وعليه، فأن المنظمة المدارة استراتيجيا تتخذ مسارات متعددة عندما يحدد اعضاؤها التوجهالمرغوب والفعل النشيط المشترك للوصول الى هناك.
- **الخطوة (C):** يجيب هذا السؤال على كيفية غلق الفجوة بين ما نحن عليه الان؟ ، والى اين نريد ان نكون؟ وتتناول الفجوة الكثير من القضايا الاستراتيجية التي تحتاجها المنظمة لتكون عنوانا لتفكير قادتها. والقضايا عادة ما تكون عناوينها في

صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها ، والاعمال التي تقع ضمن هذه القضايا كاستجابة فاعلة للمنظمة. وتتطلب الاجابة على اجراءات تغيير متوقعة ، ربما تدور في ذهن اعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي والاطراف المستفيدة الاخرى. ونود ان نذكر بأن عملية الخطوات العشرة التي سنتناولها في ورشة العمل هي التي ستزودنا بمدخل معقول ومنظم للاجابة على الكثير من التساولأت التي ستثار في عملية التغيير الاستراتيجي.

- ان فكرة اسلوب الخطوات الثلاثة (ABC) توضح وتعيد معالجة القضايا الاستراتيجية والخيارات أو التحديات التي تواجه المنظمات في مجال صياغة رسالة جديدة وانظمة ،الاتصالات،البرامج، الخدمات ، الافراد، المهارات، العلاقات، الموازنات، وحالات الدعم الاخرى.

2- نموذج فورد للتخطيط الإستراتيجي:

نموذج فورد من النماذج المباشرة في التخطيط الاستراتيجي تم كتابته في عام (1999) ويتكون من خمسة خطوات:-

أ- **تحديد الرؤية** :الصورة التي تريد المنظمة أو الفرد أن يكون عليها عند تنفيذ الخطة

ب- **تحديد القيم** :كل ما يعتبره الفرد أو المنظمة ذات قيمة، وهي المحرك الرئيس للخطة وللعاملين عليها

ج- **الرسالة** :هي مجموع الرؤية والقييم والأهداف الخاصة بالمنظمة الا ان الرسالة تكون باقية ببقاء المنظمة ليس لها فترة زمنية معينة مثال (اريد بناء جيل مؤمن ذو اخلاق يعمل على نصرة دينه ودولته).

د- **تحليل الواقع أو الحاضر** : يتم فيه دراسة الواقع ومعرفة ما تمتلكه المنظمة من موارد وما تريده من احتياجات وما هي نقاط القوة ونقاط الضعف والتحديات والفرص ونموذج (SWOC) الرباعي الذي تم شرحه سابقا.

هـ- **استراتيجيات التنفيذ** : هي الطرق المستخدمة والوسائل التي ستضمن تحقيق الرؤية والوصول إليها وكيفية تنفيذ هذه الاستراتيجيات.

3- نموذج ستينر للتخطيط الإستراتيجي

نموذج ستينر من النماذج القوية في التخطيط وايضا يعتبر من النماذج الشاملة ومن أقوى النقاط المميزة في هذا النموذج المرونة والاتساع لأكثر نوع من المنظمات التعليمية والخدمية والربحية ، وبموجب هذا النموذج فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ من مرحلة التخطيط التي تركز على الجوانب الأربعة الأساسية التالية:
(الأطراف الخارجية، الإدارة الداخلية، قاعدة البيانات، التقويم والتحليل،) ثم تبدأ مرحلة بناء الخطة التي تتضمن تحديد الأهداف والسياسات والبرامج وتليها مرحلة خطة البرامج التنفيذية حيث تنقسم إلى نوعين من البرامج (متوسطة المدى وقصيرة المدى) ويلي ذلك مرحلة التنفيذ ومن ثم المتابعة والتقييم . ويقال إن هذا النموذج قد اطلق عام(1979) ويرى هذا النموذج إن الخطة الاستراتيجية تنقسم إلى ست مراحل:

المرحلة الأول التخطيط للتخطيط:

في نموذج فايفر أول خطوة من الخطوات العشر هي ايضا التخطيط للتخطيط ولكن مفهوم ستينر مختلف عن فايفر في هذه الخطوة ، في فايفر كان يرى معني التخطيط للتخطيط هو تجهيز فريق التخطيط ، وتحديد مدة الخطة ومدة كتابتها وكيف سيتم كتابتها وما تحتاج إليه الخطة ، أما هنا فيري التخطيط للتخطيط يتكون من دراسة شاملة لكل ما يخص تحليل الواقع عن طريق:

- تحليل (SWOC) الرباعي (نقاط القوة – نقاط الضعف – التهديدات – الفرص).

- البيانـات الرقميـة والنوعيـة للحاضـر والماضــي والتقـارير الخاصــة بالمنظمــة والتطورات.
- التوقعات الخاصة بالمنظمة من الأطراف الداخلية والخارجية.

المرحلة الثانية : مرحلة بناء الخطة

- صياغة الرؤية الاستراتيجية.
- صياغة الرسالة والقيم.
- صياغة الأهداف الاستراتيجية العامة.
- السياسات والوسائل والمتطلبات.
- توضيحات عامة للخطوات التنفيذية والإجراءات.

,ويمكن القول إن هذه المرحلة تشبه مرحلة الرؤية الكلية في نموذج (كوفمان) للتخطيط الاستراتيجي، وهي المرحلة الحاكمة على الخطـة التـي تحدد المقاصد العامـة والقواعد العامة والأساسيات للخطة.

المرحلة الثالثة : مرحلة الخطة متوسطة المدي

يـتم فيهـا تقسـيم الأهـداف العامـة والرؤيـة والإجـراءات وتجزئتهـا لبنـاء خطـة متوسـطة المدى.

<u>مثال</u> لو كانت الرؤية والأهداف العامة تم وضعها لمدة (15)عـام فبعد تحديد العناصـر العامة يتم بناء خطة متوسطة المدى منبثقـة من هذه الخطـة العامـة وتكون هذه الخطـة لمدة(7)سنوات أو(5) سنوات عند تحقيق هذه الخطة نكون قد حققنا جزء من الخطـة العامة الرئيسية.

المرحلة الرابعة : مرحلة الخطة قصيرة المدي

فـي هذه المرحلـة يتم بنـاء الخطـط التشـغيلية قصـيرة المـدي أقل مـن سـنة وتكـون هذه الخطط منبثقة من الخطة متوسطة المدي وتتكون من أهداف قصيرة المدي – سياسـات –وسـائل التنفيـذ – مهـام محـددة بـزمن، ويمكـن قياسـها وتحديـد مـن المسـؤول عنهـا والمتطلبات التي سيحتاجها في التنفيذ.

ولكل قسم داخل المنظمة يكون له خطة تشغيلية خاصة به أما الخطة الاستراتيجية فتكون واحدة.

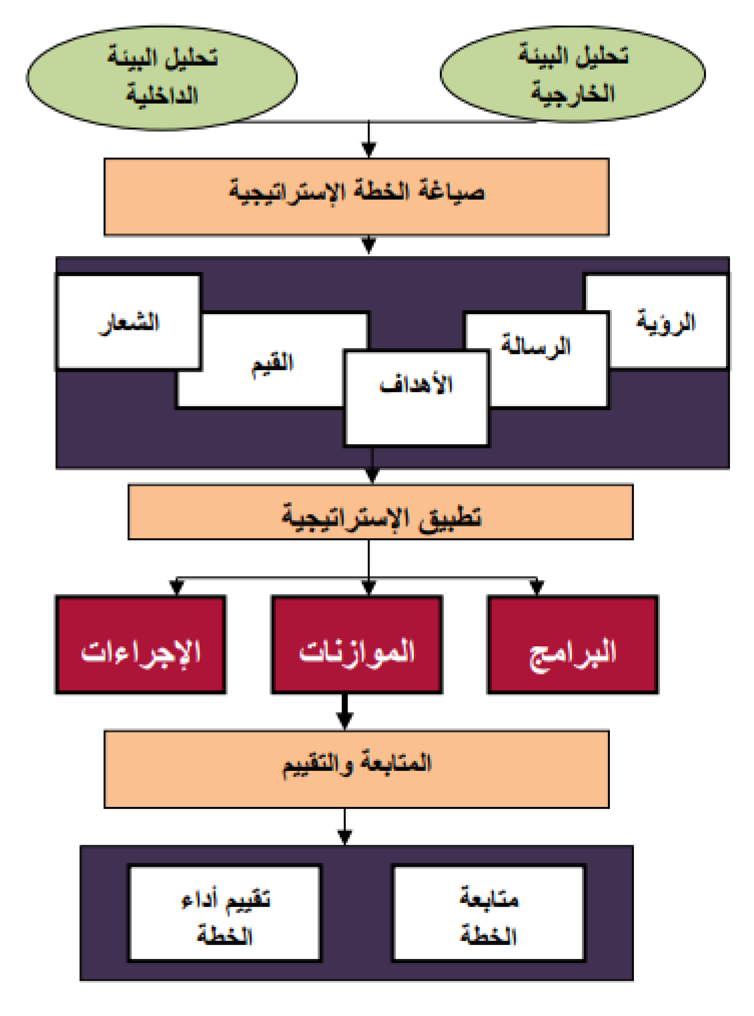
المرحلة الخامسة : مرحلة التطبيق

هنا يتم توزيع المهام وبدأ تنفيذها من الأشخاص المنوط بهم المهام، وعند تنفيذ هذه المهام وجمعها سيتم تنفيذ خطوات متتالية من الخطط القصيرة المدى وعند تنفيذ الخطط قصيرة المدى، يتم تنفيذ الخطوة المتوسطة، وعند إتمام الخطط المتوسطة نكون قد أتممنا تحقيق الرؤية العامة والوصول إلى الغاية.

المرحلة السادسة : مرحلة التقويم والمراجعة

ونرى إن المرحلة الخامسة والسادسة في نموذج ستينر الذي تم دمجهم في مرحلة واحدة في نموذج (كوفمان) مرحلة التطبيق والتطوير ، فمرحلة التقويم والمراجعة هنا تشبه مرحلة التطوير هناك. فالخطة الاستراتيجية تراجع مرة سنويا في الحد الأقصى ،ولا يتم مراجعتها قبل سنة، أما الخطة التشغيلية فيتم تطويرها كلما تحتاج إلى هذا بطريقة تخدم بها الخطة الأم والمقاصد العامة.

ويمكن وضع المخطط ادناه في صورة أكثر تفصيلا لتظهر العمليات التي تجري عند كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي دون التطرق إلى التفريعات التي تخرج من كل خطوة من هذه الخطوات، وكما مبين في الشكل التخطيطي الآتي :



شكل (10) عملية التخطيط الاستراتيجي

4- نموذج التخطيط المبني على النتائج Outcome -Based Planning(OBF)

قامت دول عدة خلال الخمسة أعوام الماضية بتطبيق التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج وقد أثمر ذلك الأسلوب عن نتائج متميزة. كما ساعد هذا النوع من التخطيط كبار المسؤولين التنفيذيين في هذه الدول على التركيز في عمل أجهزتهم ومنظماتهم على الآتي:

- توضيح كيفية تحقيق الإنجازات التي تتطلع إليها الجهات العليا.
- الانتقال إلى مرحلة يصبحون فيها أكثر استجابة لحاجات ومتطلبات المواطنين.
- إظهار مدى كفاءة منظماتهم في تقديم خدمات ذات قيمة عالية للمستفيدين.
- جذب العناصر المبدعة والملتزمة بتحقيق أفضل النتائج والحفاظ عليها في هذه المنظمات.

إنه منهج يعمل على حث الأجهزة والمنظمات لتركز على تحقيق النتائج. وينأى عن مناهج التخطيط الاستراتيجي التي تسببت في حدوث مشكلات لأجهزة ومنظمات الخدمات العامة في الماضي ويحقق الكثير من المزايا والمنافع.

5- **النموذج الخط Linear Model**

يعتمد النموذج الخطي على أساس تكامل القرارات والتصرفات والخطط من اجل تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل الإدارة العليا للمنظمة ويفترض هذا النموذج ما يلي:

- استقرار البيئة وإمكانية التنبؤ بها.
- أهداف المنظمة هي أهداف جميع العاملين فيها.
- القرارات، تتخذ بشكل عقلاني .
- محور الاستراتيجية رضا المستفيدين من المنظمة .

6- **النموذج التكييفيAdaptive Model :**

يعتمد هذا النموذج على التناسق والتطابق بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها حيث تحتل التغيرات في البيئة أهمية كبيرة في استراتيجية المنظمة ولهذا فهي تهتم في ملاحقة هذه التغييرات والتكييف لها وتحرص على تعديل برامجها ونمط خدماتها بهدف مواجهة التغيير في حاجات الفئات المستهدفة وأصحاب المصالح (Stakeholders) والمنظمات الأخرى.

7- النموذج التفسيريInterpretive Model

يقوم هذا النموذج على مجموعة من المتغيرات المتشابكة عندما يكون واقع المنظمة التنظيمي غير متجانس وهذا ما يدعو إلى مساهمة عدد كبير من الأطراف في تفسير هذا الواقع ووضع الاستراتيجية، وعليه تعتبر الدافعية المحرك الأساس لهذا النموذج ولا تلعب المعلومات عادة دورا حاسما في حركة المنظمة وتطورها وبناء أستراتيجيتها.

8- النموذج الكليMacro Model :

يعتمد هذا النموذج على مبدأ صياغة الاستراتيجية من العام إلى الخاص أي دراسة المنظمة بشكل شامل ثم الانتقال إلى تحليل أنشطتها الفرعية وعليه يفترض النموذج البدء بصياغة رسالة المنظمة ومن ثم تحليل البيئة الخارجية ويتبع ذلك تحليل البيئة الداخلية لغرض تحديد عناصر القوة والضعف في المنظمة وهكذا.

9- النموذج الجزئي– Micro Model

يتبنى هذا النموذج منهجا مغايرا للنموذج الكلي حيث يبدا من الجزء وينتقل إلى الكل مبتدئا بدراسة الأنظمة الوظيفية الفرعية في البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف فيها ومن ثم ينتقل إلى البيئة الخارجية وهكذا.

10- النموذج الموضوعيObjective Model

وسمي بالموضوعي لكونه يفترض الموضوعية في تحليل واقع المنظمة وإعطاءها الأولوية على العوامل والظروف الذاتية، وهذا قد لا يأخذ بالحسبان النشاط السلوكي والعوامل الإنسانية التي قد تلعب دورا هاما في اتجاهات ونشاطات المنظمة

11-النموذج التحليليAnalysis Model

يدعو هذا النموذج إلى اعتماد الأسلوب التحليلي في بناء الاستراتيجية دون الحاجة إلى توصيف برامجها وإجراءاتها وسياساتها وهذا يحتاج إلى حشد كبير من الطاقات والمستلزمات لتحقيق ألاهداف الاستراتيجية.

12- النموذج الوصفيDescriptive Model :

وهذا النموذج على العكس من النموذج الموضوعي يعطي الجانب الوصفي دورا حاسما في بناء الاستراتيجية دون الاستغراق في التحليلات الكمية التي قد لا تتوفر لها البيانات والمعلومات اللازمة لإنجازها بالشكل المطلوب.

13-نموذج هارفاردHarvard Model

يعتبر هذا النموذج من أولى النماذج التي طرحت، موضوع الإدارة الاستراتيجية وقد استفادت من مكوناته معظم النماذج المبكرة ويدعو النموذج إلى تحديد الموارد المتاحة للمنظمة وتحديد أهدافها وسياساتها ومن ثم إحداث موازنة بين عوامل القوة والضعف في البيئة الخارجية وعوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية. ووفق هذا النموذج تبني الاستراتيجية على مرحلتين الأولى: مرحلة التوجه الاستراتيجي للمنظمة والثانية: مرحلة التنفيذ.

14- نموذج أصحاب المصالحStakeholders Model

ويؤكد هذا النموذج على أن الأفراد والجماعات والمنظمات والمنظمات ذات العلاقة بالمنظمة تؤثر وتتأثر بقراراتها وأفعالها وينطلق هذا النموذج من الفكر الإداري التقليدي الذي يبحث عن تحقيق مصالح أصحاب العلاقة بالمنظمة كأصحاب رؤوس الأموال من المساهمين وغيرهم.

15-النموذج التنافسي Cairpetitive Model :

ويركز هذا النموذج على أن مستقبل أي منظمة مرهون بالقوى التنافسية التي تحيط بها، وهذا ما يدفعها للتعامل مع مجموعة القوي الفاعلة في البيئة التنافسية وهي: المساومة مع المشترين والمنتجات البديلة والمنافسة مع الموردين والمنافسين الجدد والمنافسة مع المنظمات المشابهة القائمة وما شابه.

16- نموذج التخطيط Planning Model :

ويؤكد نموذج التخطيط على إجراء الدراسات التي تشمل كافة الجوانب التي تحيط بالمنظمة من أجل توفير البيئة المناسبة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المائية، ولهذا

يدعو النموذج إلى إيجاد قاعدة معلومات كافية لأجل تحقيق حالة الوضوح والتكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية قبل الشروع في صياغة الاستراتيجية.

17- نموذج السبعة أبعادSeven Dimensions Model :

وهو نموذج تطويري لنموذج التخطيط يهدف إلى تفادي عدم كفاية التحليلات الكمية لضمان نجاح الاستراتيجية وهذا طرح النموذج أبعاد مضافة إلى البعدين الذين يعتمدهما النموذج التخطيط وهما البناء (Structure) أي إتخاذ القرارات والعمل الاستراتيجي Strategy أما الأبعاد المضافة فهي الإجراءات التنظيمية (Systems) التي توفر الرقابة على البعدين أعلاه والأساليب الإدارية (Styles) وكيفية أداء العاملين في المنظمة لأعمالهم بما يتوافق مع الوصف السائد (Starr) والمهارات التي يتمتع بها العاملون في المنظمة (Skills) وأخيرا الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل وتوجيه جميع طاقاتها وقراراتها باتجاهه Super Ordinate) (Goalsويرمز للسبعة أبعاد أعلاه بالرمز (S7)..

18- نموذج هوشين Hoshin Midel:

يتلخص نموذج هوشين في بناء الخطة الاستراتيجية بالعمليات التالية:

- تحديد القضايا الرئيسية للمنظمة.
- وضع الأهداف الاستراتيجية .
- وضع الاستراتيجيات .
- توزيع الأهداف الفرعية حسب الأهداف الاستراتيجية.
- وضع مقاييس لتقدم الأداء.

ويركز هذا النموذج على القيم ويربط بين الخطط الاستراتيجية والتشغيلية ويفرد بندا للسيناريوهات البديلة ويوصي بتعديل الخطة عند الحاجة.

19- نموذج فيشر Pfeffer Model

يتلخص نموذج فايفر بالقول بأن التخطيط الاستراتيجي مفتاح التطور المنظمة ونجاحها ويدعو إلى اعتماد الأسلوب العملي سبيلا في ذلك، و يتضمن التدقيق

والفحص البيئي، و الاعتبارات التطبيقية، وتحتوي على (٩) خطوات لإنجاز الخطة الاستراتيجية هي: التخطيط للتخطيط، وفحص وتشخيص القيم، وصياغة الرسالة ووضع النموذج الاستراتيجي للمنظمة وتحليل الواقع، وتحليل الفجوات، ووضع محطة تنفيذية متكاملة، ووضع خطة بديلة (أي خطة لمواجهة الطوارئ) وأخيرا المتابعة و التحقق من النتائج.

ويؤكد هذا النموذج على: ثقافة المنظمة والتكامل بين الخطط الإدارية و الوظيفية وتحليل الواقع وأداء المنظمة وتحليل الفجوات وتحديد القيم.

20- نموذج التخطيط الاستراتيجي الأساسي:

إن هذا النموذج تأخذ به المنظمات الصغيرة جدا غير الربحية، والتي لم تكن قد جربت التخطيط الاستراتيجي، ويمكن أن يطبق في السنة الأولى من حياتها لكي تتعرف المنظمة على كيفية إدارة الخطة الاستراتيجية. وفي ضوء ذلك يمكن أن تعمق معرفتها هذه السنوات اللاحقة. وعادة ما توضع خطة من هذا النوع من قبل القيادة العليا في المنظمة.

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي الأساسي ما يلي :-

أ- **تحديد الرسالة:** التي تصف المنظمة وتبين أغراضها وحاجات المستفيدين .

ب- **تحديد الأهداف**: التي يجب أن تنجز من أجل تحقيق الرسالة، ويتضمن أيضا تحديد القضايا الرئيسية للمنظمة.

ج- **تحديد سبل تحقيق كل هدف:** أي وضع الأهداف الفرعية التي تتلاءم مع طبيعة البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

د- **تحديد الخطة التنفيذية:** والتي تتطلب وضع البرامج التنفيذية لتحقيق كل هدف فرعي .

ه- **المتابعة وتحديث الاستراتيجية**: والتي تقتضي التعرف على مدى تحقيق الأهداف خلال معايير توضع لهذا الغرض.

إن المنظمات التي تأخذ بهذا النموذج يمكنها التوسع في أهدافها وسبل تنفيذها الواردة في الفقرتين (ب وج) أعلاه.

21- نموذج التخطيط الاستراتيجي القائم على القضايا الأساسية Issue-Based Planning

إن المنظمات التي طبقت نموذج التخطيط الاستراتيجي الأساسي المذكور في البند السابق مؤهلة للأخذ بأسلوب التخطيط الاستراتيجي القائم على القضايا الرئيسة الذي يعتبر أكثر شمولية وفعالية. وتتبع في هذا النموذج الخطوات التالية:

- تقييم البيئة الخارجية والداخلية لوضع SWOT .
- تحديد القضايا الرئيسية والأهداف والبدائل.
- تحديد البرامج التي تندرج تحت كل هدف.
- تقييم أو تحديث الرؤية والرسالة والقيم (بعض المنظمات تضع هذه المسائل في البداية.
- بناء الخطة التنفيذية التي تحتوي على الأهداف الفرعية، المواد اللازمة، والقواعد والمسؤوليات لأجل التنفيذ.
- توثيق العمليات أعلاه- (القضايا، الأهداف، البرامج، وتحديث الرؤية والرسالة، والخطة التنفيذية) في وثيقة واحدة وإرفاق تحليل الواقع SWOT معها.
- وضع خطة تشغيلية سنوية للخطة بما فيها الموازنة المالية المطلوبة.
- البدء بتنفيذ الخطة التشغيلية السنوية (سنة بعد أخرى) .
- متابعة وتقييم ومراجعة وتحديث وثيقة الخطة.

22- نموذج التآلف:Alignrrent Model

يحرص هذا النموذج على إيجاد تآلف متين وقوي بين رسالة المنظمة ومواردها لأجل ضمان تشغيل المنظمة بفعالية.

إن هذا النموذج مفيد للمنظمات التي تريد التحول أو التي تريد اكتشاف أسباب العطل في عملياتها، كما أن المنظمات التي تدير عمليات كثيرة وتريد رفع كفاءتها.
أما خطوات بناء هذا النموذج فهي كالآتي

1. يقوم الفريق المكلف بوضع الخطة بصياغة الرسالة، والبرامج، وتحديد الموارد، والمستلزمات المساندة.
2. تحديد ما هي العمليات التي تعمل جيد، وما العمليات هي التي تحتاج إلى إصلاحات وتعديل.
3. تحديد كيف يمكن إجراء هذه الإصلاحات والتعديلات كبرامج في الخطة الاستراتيجية.

23- التخطيط القائم على السيناريوScenario Planning:

يعتبر هذا النموذج في فائدة كبيرة في المنظمة التي تريد أو تؤكد على تحديد القضايا والأهداف. كذلك يحتاجه المخططون الذين يتعمقون في التفكير الاستراتيجي.
وتتبع الخطوات التالية لبناء هذا النموذج :

- اختيار عدة قوى خارجية والبدء بتصور ماذا يحدث للمنظمة في حالة تغير هذه القوى، مثال ذلك تغيرات في الأنظمة والقواعد والقوانين، والتغيرات في السكان وغير ذلك .
- تحديد التغيرات التي تحدث على الأنظمة من جراء تغير أي من القوى الخارجية بثلاثة بدائل (بديل الحالة الجيدة، حالة سيئة، وحالة مقبولة، وإن إصلاح الحالة السيئة عادة ما يؤدي إلى دفع المنظمة إلى الأمام.
- اقتراح ما يجب على المنظمة أن تفعله لكي تحقق الحالات الثلاثة لمواجهة كل تغيرطارئ.
- قيام المخططين باستكشاف الاعتبارات والسبل التي يتعين الاستعانة بها في معالجة أو مواجهة التغيرات الخارجية المحتملة.

- اختيار التغير الخارجي الأكثر تأثيرا على المنظمة، مثال ذلك اختيار البرامج والاستراتيجيات الأكثر معقولية التي يمكن بها مواجهة التغير المذكور.

24- **نموذج برايسون:**

قدم برايسون هذا النوذج في ثمان خطوات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، ويرى أنها تشكل بناء منطقيا يساعد صناع القرار على مواجهة القضايا التي تواجه منظماتهم وهي:-

1. الاتفاق المبدئ على استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي ويتضمن ذلك الهدف من التخطيط، الخطوات التي ستتبع، نوعية التقارير وتوقيتها، تحديد أعضاء لجنة التتخطيط ووظائفهم، فريق التخطيط ووسائله، تعيين اللجنه المسؤلة عن تدبير المصادر الضرورية لاستمرار الجهد التخطيطي.
2. تحديد وتوضيح القيود وتتضمن توضيح وتحديد التعليمات الرسمية وغير الرسمية المفروضة على المنظمة من الداخل والخارج مثل التشريعات لمعرفة ما يجب ومالا يجب.
3. توضيح رسالة المنظمة وقيمها يعطي هذا التوضيح التبرير الاجتماعي لوجودها، وقبل تحديد الرسالة يجب القيام بتحليل متكامل للجهات ذات العلاقة بالمنظمة.
4. تقييم البيئة الخارجية للمنظمة ويضمن ذلك إكتشاف البيئة الخارجية للمنظمة بهدف تحديد الفرص، والمخاطر التى تواجهها من الناحية السياسية، والقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية.
5. تقييم البيئة الداخلية للمنظمة ويتضمن هذا تقييم المنظمة لنفسها بهدف تحديد جوانب القوة، والضعف بها. ويكون ذلك بمحاور ثلاث وهي مصادر المنظمة (المدخلات)، الاستراتيجية الحالية (العملية)، والأداء (المخرجات).
6. تحديد القضية الاستراتيجية وهي عبارة عن موضوعات السياسة الجوهرية التي تؤثر على قوانين المنظمة ورسالتها وقيمها ومخرجاتها، والمنظمة التي لا

تتبنى قضيتها الاستراتيجية تكون غير قادرة على مواجهة المخاطر واستغلال الفرص.

7. مراجعة الاستراتيجية وتطويرها ويتم فيها مراجعة الاستراتيجيات وتطويرها للتعامل مع القضايا التي تم تحديها سابقا، وتكون قابلة للتطبيق العملي وتأيدها الجهة السياسية والجهات الأخرى ذات العلاقة.
8. وصف لصورة المنظمة في المستقبل وهنا تضع المنظمة صورتها المستقبلية بعد تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الاهداف وهوما يطلق عليه برايسون رؤية النجاح .

- **البدء والموافقة على عملية التخطيط الاستراتيجي:**

- ان الهدف من الخطوة الاولى هو التفاوض من اجل الاتفاق بين متخذي القرار داخل وخارج المنظمة، أو قادة الرأي حول جهود التخطيط الاستراتيجي الشامل، وخطوات التخطيط الاساسية .
- ان دعم والتزام متخذو القرار الاساسيين في المنظمة يعدان امرين حيويين اذا اريد للتخطيط الاستراتيجي ان ينجح في المنظمة. وعادة ما يكون اشتراك المؤثرين في القرار الاستراتيجي من خارج المنظمة مهما للغاية ، اذ له من الضرورة بمكان ان يمنح النجاح لبرامج المنظمة العامة. وهنا يتطلب من البداية تحديد اي من الاشخاص ، الجماعات، الوحدات، المنظمات التي يتم اشراكها في هذا الجهد الحيوي.
- ان الاتفاق الاولي يجب ان يغطي :

1. الهدف من الجهد .
2. الخطوات المفضلة في العملية التخطيطية.
3. الجدولة لعملية التخطيط الاستراتيجي.
4. شكل وتوقيت التقارير .

5. دور ووظائف وعضوية اية مجموعة او هيئة يتم منحها السلطة او الصلاحية لمراقبة الجهد مثل الامانة العامة لمجلس الوزراء او وزارة التخطيط والتعاون الأنمائي ، او الهيئة العليا لتنسيق التخطيط الاستراتيجي(SPCC) .
6. دور ووظائف وعضوية فريق التخطيط الاستراتيجي .
7. الالتزام بتوفير الموارد الضرورية للتقدم بالجهد.
8. اية محددات او قيود للجهد.

- تحليل اصحاب المصالح مطلوب في هذه الخطوة لغرض وضع تصور اولي ما الذي يجب ان يتم ادخاله في سلسلة الاتفاقات المبدئية. وعادة مايشمل من هؤلاء(المواطنون، دافعو الضرائب،متلقو الخدمة، السلطة الحاكمة، الموظفون، النقابات والجمعيات، منظمات المجتمع المدني،الاطراف السياسية،وزارة المالية. فالتفكير بشكل واسع من البداية بالجهات المستفيدة والمؤثرة(اصحاب المصالح) يعد طريقا سالكا لفتح اعين الافراد آزاء شبكات متنوعة من العلاقات ، والتي توجد المنظمات الحكومية داخلها.
- ان تكون المنظمة الحكومية الخاصة يقظه امام المسؤوليات الاخلاقية والديموقراطية التي تبرر وتوضح من وما هو المهم من الزبائن، وتعيين ما تحتاجه المنظمة من كل صاحب مصلحة مثلا المال ، الكادر، الدعم السياسي.
- التحديد المسبق للاوامر الرسمية وغير الرسمية في المنظمة يعد امرا في غاية الاهمية، والتي قد تكون مفروضة عليها وتتألف من حالات ، متطلبات، مقيدات، توقعات، ضغوط،تشريعات، قوانين بلدية،سياسات عامة، دستور،خطابات، عقود.

اسئلة الفصل الثاني

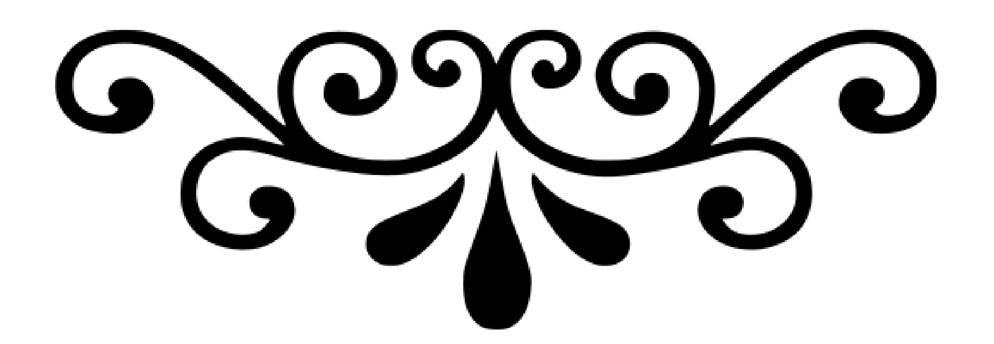
- ✓ **تمرين(1):** يقال ان الهدف المنشود من التخطيط الاستراتيجي في عراقنا الحبيب هو لمساعدة المنظمات العامة على خلق قيمة عامة. فهل تعتقد ان ذلك يصب في انتاج مشاريع ، سياسات، برامج، منظمات ، خدمات، وهياكل تنظيمية، وذلك لتطوير المنفعة العامة بحيث يعني :
  1. حياة حسنة.
  2. تحقيق السعادة والرفاهية للمواطنين.
  3. **3.** الأمل والحلم الحقيقي بمجتمع نزيه.

- ✓ **تمرين(2):**ماذا تفيدنا اذا قلنا لك ان التخطيط الاستراتيجي له ثلاثي مهم : (التفكير، الفعل او التصرف، التعلم) او كما يطلق عليه بالانكليزية (Thought,Action,Learning).
- ✓ **تمرين (3):** مناقشة محدودة حول هل ان التخطيط الاستراتيجي يمكن ان يكون بديلا عن القيادة والادارة؟
- ✓ **تمرين(4):** ماهي اسباب ضعف وفشل المنظمات ؟ و هل يمكن تجاوز هذه الاسباب وغيره والمضي قدما في التخطيط الاستراتيجي في المنظمة الحكومية العراقية؟
- ✓ **تمرين (5):**هل تتفق معنا بأنه قد لا يكون من المفاجىء بأن معظم المنظمات الحكومية قد ترتكب واحد من ثلاثة اخطاء اساسية ، هي:

1. عدم معرفة او ضعف صياغة ما يجب القيام به، وبالتالي من غير المحتمل بأنها سوف تقوم به.
2. انها قد تعتقد مفيدة اكثر في افعالها قياسا بما هي عليه فعلا.
3. انها قد تفترض بأنه اذا لم يتم ابلاغها وبوضوح بما يجب القيام به، فأنه قد لا يسمح لها بالقيام به.

الــفـصـل الـــثـــالـــث

تحديد القضايا الإستراتيجية التي تواجه المنظمة



الفصل الثالث
تحديد القضايا الإستراتيجية التي تواجه المنظمة
Identifying Strategic Issues Facing the organization

ان القضايا الاستراتيجية هي مهمة لكونها تؤدي دوراً مركزياً في صناعة القرار. فصناعة القرار تبدأ بالقضايا، بينما التخطيط الاستراتيجي يمكن ان يحسن العملية عبر التأثير على طريقة صياغة القضايا ومعالجتها. فعندما تصاغ القضايا بعناية، وتختار بتتابع، فالقرارات والاعمال على الاغلب ستكون مقبولة وعملية من الناحية الادارية والفنية، ومتوافقة مع الفلسفة الاساسية للمنظمة ومبررة من الناحية القانونية والقيمية والاخلاقية.

اولا : مفهوم القضايا الاستراتيجية

تعد عملية تشخيص القضايا الاستراتيجية احد المراحل المثيرة بالنسبة للمشاركين في التخطيط الاستراتيجي. ومن الناحية العملية تحتوي كل القضايا الاستراتيجية على خلافات conflicts (وجهات نظر متعارضة) بشأن الاشياء التي ستنجز، لماذا ستنجز، كيف وكم سينجز، ومتى سينجز، وأين سينجز، ومن سيقوم بالانجاز، من سيكون مستفيد ومن سيكون متضرر، وبشكل نموذجي هذه الصراعات مرغوبة، وفي بعض الاحيان تكون ضرورية لانها توضح القضايا. وكنتيجة لذلك، فالمهمة الاساسية للقائد هي بناء صراع يهدف إلى تقديم توضيح دقيق للقضايا التي تحتاج إلى اهتمام، من اجل أرضاء اصحاب المصالح وخلق قيمة للمجتمع. وسواء ادت هذه الصراعات إلى تجميع الافراد مع بعض او تقسيمهم إلى اجزاء فانهم سيشعرون بتصاعد بالمشاعر وقلق. وكما هو الحال مع اي رحلة، فالخوف والقلق واحياناً الكآبه يمكن ان تكون كرفيق سفر كما في المجازفة والاثارة. لذلك فمن المهم ان يشعر الافراد بامان نفسي كافي عبر استكشاف مواقف التهديد المحتملة، العلاقات، الافكار. فالتخطيط

الاستراتيجي الفاعل ينسق اللجان، ويقدم فريق التخطيط الاستراتيجي الدعم الضروري.

لذا ينبغي ان تؤدي هذه الخطوة غلى وضع جدول اعمال للقضايا الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة،ويتكون جدول الاعمال من ثلاثة مخرجات.

المخرج الاول: قائمة بالقضايا التي توجه المنظمة. والفقرات في هذه القائمة يمكن ان تمتلك مصادر عديدة، ولكن القائمة بحد ذاتها هي تنتج من مناقشات فريق التخطيط الاستراتيجي.

المخرج الثاني: هو تقسيم القائمة إلى صنفين *استراتيجي وتشغيلية*. والتي تتطلب مناقشات مركزة من اجل تحديد اي القضايا هي فعلاً استراتيجية واي منها تشغيلية. وبشكل عام، تتطلب القضايا الاستراتيجية توليد معرفة جديدة، بينما تتطلب القضايا التشغيلية استخدام المعرفة الموجودة حالياً.

والمخرج الثالث: هو ترتيب القضايا الاستراتيجية على اساس نظام: اسبقيات، منطق. وينبغي ان تتضمن قائمة القضايا وترتيبها معلومات تساعد الافراد على فهم طبيعتها، اهميتها، ونتائج كل قضية.

ثانيا: فوائد تشخيص القضايا الاستراتيجية

تظهر العديد من المنافع نتيجة لتشخيص القضايا الاستراتيجية.

الفائدة الاولى : تركيز الانتباه على ماهو مهم فعلاً،وينبغي عدم الاستهانة باهمية هذه المنفعة، فصناع القرار الاساسيين في المنظمات هم ضحية لقاعدة (80-20) والتي تعني بان صناع القرار ينفقون على الاقل (80%) من وقتهم على (20%) من المهام ذات الاهمية القليلة. واذا اضفنا إلى هذا حقيقة ان صناع القرار الاساسيين في مختلفة المجالات الوظيفية نادراً ما يناقشون الامور الوظيفية المهمة مع بعضهم البعض، فان الوضع سيكون جاهز لاداء منظمي ضعيف.

ويساعد على ادراك ذلك عبر تركيز الانتباه على ثلاثة انواع من القضايا الاستراتيجية:

(1) قضايا لاتتطلب فعل بالحاضر ولكن يبنغي مراقبتها بصورة مستمرة.

(2) قضايا يمكن معالجتها ضمن دورة التخطيط الاستراتيجي الاعتيادية للمنظمة.

(3) قضايا تتطلب استجابة فورية لذلك لايمكن معالجتها بالطريقة الروتينية.

الفائدة الثانية، هي ان الانتباه يركز على القضايا، وليس على الاجابة، وغالباً ماتنشأ الخلافات حول حلول المشاكل التي لم تحدد بشكل واضح. وتنعكس مثل هذه الاختلافات بشكل نموذجي الصراع على القوة، بدلاً من جلسات لحل المشاكل. والاكثر اهمية من ذلك، انهم من المحتمل ان لايسهموا في تحقيق اهداف المنظمة، او عدم تحقيق رضا عن مخرجات عملية التخطيط، او تعزيز قدرات حل المشاكل المستقبلية.

الفائدة الثالثة، غالباً مايؤدي تشخيص القضايا إلى تكوين نوع من التوتر المفيد والضروري الذي يروج للتغيير التنظيمي. فالمنظمة نادراً ماتتغير مالم تشعر بوجود الحاجة للتغير، اذ يتطلب بعض الضغط والتوتر تغيير للتخلص من الضغط. وينبغي ان يكون التوتر شديد بمايكفي لاحداث التغيير، ولكن ليس كبير إلى الدرجة التي يصيب بها المنظمة بالشلل. فالقضايا الاستراتيجية التي تظهر من العوامل الداخلية والخارجية (التي تتضمن بقاء المنظمة، الازدهار، الفاعلية، يمكن ان تشكل توتر يؤدي إلى تركيز انتباه صناع القرار الاساسيين على وجود حاجة للتغيير. فمتخذي القرار هم الاكثر اهتماماً بالقضايا الاستراتتيجية التي تهدد بتداعيات سلبية أذا لم يتم الاهتمام بها. وكما لاحظ Samuel Johnson بان المواقف الخوف frightening تؤدي إلى تركيز الانتباه وبسرعة على القضايا المهمة.

الفائدة الرابعة، يوفر تشخيص القضايات الاستراتيجية ارشادات clues مفيدة بشكل كيفية حل كل قضية. عبر تحديد دقيق لرسالة المنظمة، الادوار والتكليفات، والعناصر الداخلية والخارجية او مايسمى بتحليل (SWOCs) التي تجعل من القضايا استراتيجية. فيحصل الفريق على رؤية واضحة بشأن الطرق الممكنة لحل القضايا.

والرؤية بشأن طبيعة وشكل لاجابة الفاعلة تكون اكثر احتمالاً عندما يتبع الفريق المقولة المأثورة ان الاستراتيجية الفاعلة تظهر من اخذ نقاط القوة واقتناص الفرص و التغلب أو الحد من الضعف والتحديات. وعليه، يسهم تركيز الانتباه على نقاط القوة والفرص بتعزيز الشعور بالتفاؤل، وعلى العكس من ذلك التكاسل، الحزن، هي افكار ترتبط مع تركيز الانتباه على الضعف والتهديدات.

الفائدة الخامسة، اذا لم تكن عملية التخطيط الاستراتيجي حقيقية للمشاركين في السابق، فأنها ستصبح حقيقة لهم عند هذه المرحلة. ولكي يكون اي شيء حقيقة للافراد ينبغي ان يكون هناك تجاوب بين كيفية تفكير الافراد بشأن شيء ما، وكيفية تصرفه اتجاه هذا الشيء، ونتائج ذلك السلوك. عندما تصبح القضايا والمواقف التي تواجهها المنظمة واضحة، وعندما تناقش نتائج الفشل في معالجة تلك القضايا، فسلوك التغيير الضروري للتعامل مع هذه القضايا يبدأ بالظهور، ستبدو عملية التخطيط الاستراتتيجية اقل من الناحية الاكاديمية واكثر واقعية.

وكلما ادرك الافراد ان التخطيط الاستراتيجي يمكن ان يكون واقعياً في النتائج، فانهم يتعاملون معه بجدية اكبر، وسوف يلاحظ تغيير نوعي في لهجة المناقشات بين اعضاء الفريق الواحد، حيث تحققت الصلة بين الادارك والسلوك والنتائج. ويقل الهزل ويزداد النقاش الجدي. والنتيجة الطبيعة لهذا الادارك ان يكون لدى المجموعة رغبة في الدخول في دورة الصياغة الاستراتيجية من المرحلة المبكرة لها.

ثالثا: وصف القضايا الاستراتيجية

ان التوصيف المناسب للقضية الاستراتيجية هو:

(1) يمكن ان ننظر إلى القضايا على انها تساؤل يمكن ان تقوم المنظمة بشيء ما بشأنه وتمتلك اكثر من اجابة واحدة.

(2) تناقش مجموعة من العوامل (رسالة المنظمة، الادوار والتكليفات، مجالات البيئة الداخلية والخارجية أو SWOCs) التي تجعل من القضية استراتيجية.

(3) تحديد النتائج في حالة عدم الاهتمام بالقضايا. وينبغي ان لايزيد توصيف القضية عن صفحة او صفحتين ، كي تثير اهتمام صناع القرار وقادة الرأي المشغولين دائماً.

وينبغي ان يتم التعبير عن القضية كتحدي، يمكن للمنظمة ان تفعل شيء ما اتجاهه، وذلك لعدة اسباب: -

الاول: انه اذا لم يكن لدى المنظمة شيء تفعلة اتجاه موقف ما، فلا توجد اذا قضية استراتيجية على الاقل بالنسبة لهذه المنظمة. اي لاتوجد استراتيجية، مالم تكن هناك ظروف تجبر المنظمة على فعل شيء، حتى لو كان شيء رمزي او غير فاعل.

الثاني: التخطيط الاستراتيجي الفعال، له خاصية التوجيه نحو العمل، فإذا لم يؤدي لتخطيط الاستراتيجي إلى قرارات وإجراءات نافعة، فإنه مضيغة للوقت.

الثالث: ان التركيز على مايمكن للمنظمة ان تفعله، يساعدها على الاهتمام بما تسيطر عليه بدلاً من الخوف دون مبرر على مالا تفعله.

واخيراً: ينبغي على المنظمات ان تركز اهم مواردها ، وهو اهتمام صناع القرار الاساسيين على القضايا التي يمكن ان تفعل شيء اتجاهها.

ان تحديد القضايا الاستراتيجية بأنها تحديات يمكن للمنظمة ان تفعل شيء اتجاها، خاصة إذا كان ذلك على فترات دورية منتظمة ، ينبغي ان يساعد المنظمة على التأثير على اسلوب صياغة القضايا، وما ينبغي ان يتم اتجاهها. وبتغبير اعم، فإن ذلك سوف يساعد المنظمة على "استباق القضايا" فإذا انتظرت المنظمة حتى تقع الازمة، فقد يكون من الصعب التعامل معها بطريقة استراتيجية أو باسلوب حكيم، وهكذا فإن القضايا الاستراتيجية ليست مشكلات أو ازمات " آنية أو حالية" بالرغم من ان هناك دائماً وفي اغلب لاحوال اساليب استراتيجية ضمناً لحل المشكلات والقضايا الآنية. وعلية يجب على صناع القرار ان يفكروا بطريقة استراتيجية حول كيفية مواجهة

المشكلات والازمات الآنية، اذ ان القضايا الاستراتيجية عادةً ما تكون معقدة، وتنطوي على حدوث مشاكل كبيرة اذا لم تتوفر السبل المرضية لحلها.

وتوجد العديد من الاسباب التي تدفع بأتجاه النظر للقضايا الاستراتيجية على انها تحديات بدلاً من كونها حلول، عندما يمتلك السؤال اجابة واحدة فقط، فان ذلك لايعتبر قضية استراتيجية، لكن مجرد اختيار ما اذا كان بالامكان قبول حل بذاته او رفضة. وبالاضافة إلى ذلك، اذ كان الافراد مجبورين على صياغة القضايا على اساس وجود كثر من إجابة للسؤال، فسوف تتزايد فرص عدم حدوث لبس بين القضايا الاستراتيجية و الاستراتيجيات، ويكون بالامكان النظر في إجابات مبتكرة او جوهرية. وقد لايقع الاختيار على الاجابات المبتكرة أو الجوهرية، بل ينبغي وضعها في الاعتبار نظراً لانها قد تؤدي إلى زيادة درجة الرضا عند اصحاب المصالح الاساسيين.

ويجري الاهتمام بالعوامل التي تجعل القضية استراتيجية، لان هذه العوامل توضح القضية وتوفر المعلومات حول الاستراتيجيات الممكنة لحل القضية. والقضايا الاستراتيجية تنشأ في موقف من ثلاثة انواع:

الاول: ان هذه القضايا فد تنشأ عندما تحول احداث خارجة عن نطاق سلطة المنظمة، دون تحقيق الاهداف الاساسية بشكل مقبول. وهذا الموقف يمكن ان نطلق عليه صفة التهديد.

الثاني: انها قد تنشأ عندما تتغير، او تؤشك ان تتغير التقنيات، التكاليف، او التمويل، او التوظيف، أو الادارة، أو الخيارات السياسية لتحقيق الاهدف الاساسية. وهذه المواقف يمكن ان تمثل تهديدات او فرص.

واخيراً: فقد تنشأ هذه القضايا عندما تنطوي المهمة والادوار والتكليفات والعوامل الداخلية والخارجية على فرص انية، او مستقبلية بهدف:

(أ) إدخال تحسينات جوهرية في كمية المنتجات، أو الخدمات أو نوعيتها.

(ب) تحقيق تخفيضات جوهرية في تكاليف توفير المنتجات أو الخدمات.

(ج) إدخال منتجات أو خدمات جديدة.

(د) إدماج بعض المنتجات أو الخدمات أو تخفيضها أو الغاؤها.

وما لم يكن المضمون العام الذي يحيط بالقضية مفهوماً بوضوح، فان من غير المحتمل ان يتمكن صناع القرار الرئيسين من التصرف بحكمة، وهو الامر الذي ينبغي عليهم ان يفعلوا لتحسين فرص إيجاد حل ناجح للقضية.

واخيراً، ينبغي ان يكون هناك نتائج إيجابية أو سلبية، فالقضية إذا ليست قضية استراتيجية. فقد تكون القضية مثيرة بالمعنى الاكاديمي، ولكنها لا تنطوي على اختيار هام، أو اساسي للمنظمة. وأكرر مرة اخرى ان المهم هو التركيز على صناع القرار الاساسيين، كي يقوموا بدورهم بالتركيز على القضايا التي تحقق نتائج جيدة للمنظمة.

رابعا: اربعة مداخل لتحديد القضايا الاستراتيجية

هناك اربعة مداخل ممكنة لتحديد القضايا الاستراتيجية: المدخل المباشر، والمدخل غير المباشر، ومدخل الهدف، ومدخل رؤية النجاح. ويتوقف اختيار المدخل الامثل على طبيعة المنظمة وخصائصها، ويعرض هذا الجزء الارشادات الخاصة باستخدام المداخل الاربعة، ويعرض القسم التالي الارشادات الخاصة بخطوة تحديد القضية الاستراتيجية.

1- المدخل المباشر Direct Approach

يعد هذا المدخل الاكثر ملائمة للمنظمات الحكومية وغير الهدفة للربح، ويتجه المخططون مباشرة من استعراض الرسالة والتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية، إلى تحديد القضايا الاستراتيجية والاسلوب المباشر هو الافضل إذا:

أ. لم يكن هناك اتفاق حول الاهداف، او الاهداف المتفق عليها صعبة التنفيذ، لكونها مجردة اكثر من اللازم.

ب. لم تكن هناك رؤية نجاح مسبقة. وكان من الصعب الاتفاق بالاجماع على رؤية ناجحة.

ت. لم تكن هناك سلطة هرمية قادرة على فرض الاهداف على اصحاب المصالح الاخرين.

ث. لم تكن هناك سلطة هرمية قادرة على فرض الاهداف على أصحاب المصالح الاخرين.

ج. كانت البيئة مضطربة بيحث يبدو من غير الحكمة وضع اهداف أو رؤى، استجابة لقضايا ملحة ومهمة.

2- مدخل الهدف goals approach:

يعد اكثر ملائمة مع نظرية التخطيط التقليدية، تضع المنظمة اهدافها أولاً، ثم تحدد القضايا التي تحتاج المنظمة إلى مواجهتها لتحقيق هذه الاهداف (أو تضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الاهداف).

ولكي ينجح هذا الاسلوب ينبغي ان يكون هناك إمكانية لتحقيق اتفاق عميق، داخل المنظمة حول الاهداف، وينبغي ان تكون الاهداف ذاتها محددة ومفصلة، بحيث توفر التوجيه لعملية وضع الاستراتيجيات (ولكن لاينبغي المبالغة في التحديد والتفصيل، بشكل يؤدي إلى تسرب الافكار، أو الاعمال الاستراتيجية الجيدة)، وهذا الاسلوب اكثر نجاحاً في المنظمات ذات السلطة الهرمية التي يمكن صناع القرار الاساسين فيها فرض الاهداف على الاخرين، متأثرين بعملية ممارسة التخطيط، واخيراً فإن المهام التي يجري فرضها من الخارج، يمكن ان تجسد الاهداف التي يمكن ان تقود علية تحديد القضايا الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات.

3- مدخل رؤية النجاح Vision of Success Approach:

يتطلب من المنظمة التي تتبعة ان تضع افضل تصور مستقبلي عن وضع المنظمة، اثناء تنفيذها لرسالتها وتحقيقها للنجاح. ثم تشتمل القضايا الاستراتيجية على الكيفية التي ينبغي ان تتحرك بها المنظمة من الموقف الحالي إلى الموقف الذي تود ان تصل إليه على اساس ادراك لرؤية النجاج ، ورؤية النجاح التي تطور في هذه المرحلة تتصف بالسطحية sketchier .

ويكون مدخل رؤية النجاح مفيد جداً، عندما يكون من الضروري اعتماد اسلوب عام للمنظمة واستراتيجاتها، وبعبارة اخرى، يمكن استخدام هذا الاسلوب عندما يكون اعضاء فريق التخطيط والمؤيدين على يقين من ان تحديد القضايا الاستراتيجية بشكل مباشر، او غير مباشر أو صياغة الاهداف، ليس بالضرورة ان يعزز من مستوى التكامل الاستراتيجي الذي يرونه من الضروريات، كما انه من المحتمل ان تعطي الافضلية لهذا المدخل، عندما يتولى المسؤولية مجلس جديد، او مدير جديد من واقع رؤية جرى أعتمادها قبل اجراء الانتخابات أو التعيين. وهذا الاسلوب يمكن ان يكون مفيد اذا دعت الضرورة لاجراء تغييرات واسعة، وبما أن المفهوم يسبق الادارك. فان وضع رؤية النحاج يوفر المدركات اللازمة في اوقات التغييرات الكبرى، ليتمكن أعضاء المنظمة من رؤية التغييرات التي تتطلب الضرورة إحداثها. واخيراً فإن العديد من الافراد يدركون فائدة البدء بنوع من الرؤى، وعندما يفكر عدد كاف من المسؤولين الاساسين فإن هذه المدخل يكون الافضل من بين المداخل الاخرى. كما انه يمكن ان يؤدي إلى تحقيق استراتيجيات متكاملة تكاملاً حقيقياً، وذلك بافتراض أن هؤلاء المسؤولين لديهم القدرة على الوصول إلى اتفاق بشأن الرؤية.

4- المدخل غير المباشر indirect approach:

طريقة غير مباشرة لتحديد القضايا الاستراتيجية بدلاُ من المدخل المباشر. ويعمل هذا المدخل في نفس المواقف التي يعمل بها الاسلوب المباشر. ويتسم

بالمنفعة والفائدة، ويكون هذه المدخل مفيد وبشكل خاص عندما تتطلب الضرورة عملية كبرى لإعادة التوجه الاستراتيجي في حين لايزال اعضاء فريق التخطيط وأعضاء المنظمة غير مدركين لهذه الحاجة أو لايمتلكون احساب بالاتجاه الذي يمكن ان تقودهم إليه هذه التغييرات. وتبدأ الطريقة بمجموعة الافكار القائمة. وتساعدهم ايضا على إيضاح اثار العمل بهذه الافكار وتفصيلها، ثم تقوم بدمج هذه الافكار في بطريقة جديدة، لكي يتم البناء الاجتماعي للواقع الجديد. الذي يتيح لهم اقناع انفسهم بالحاجة إلى التغيير. وبعبارة أخرى فإن دمج افكار المشاركين بطريقة جديدة، ستساعد بالتاكيد على رؤية الاشياء بطريقة مختلفة والتصرف نحوها على هذا الاساس.

اسئلة الفصل الثالث

س1/ هناك اربعة مداخل ممكنة لتحديد القضايا الاستراتيجية؟ عددهم واشرح اثنان منهم؟

س2/ يجري الاهتمام بالعوامل التي تجعل القضية استراتيجية واضحة ، لان هذه العوامل توضح القضية وتوفر المعلومات حول الاستراتيجيات الممكنة لحل القضية؟ ماهي انواع المواقف التي توضح القضية ؟

س3/ ان التوصيف المناسب للقضية الاستراتيجية يجعل حلها ممكن فماهو التوصيف المناسب للقضية الاستراتيجية؟

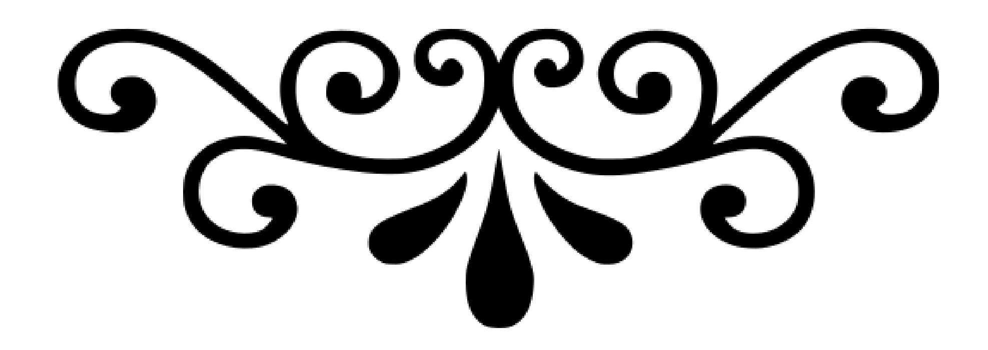
س4/ ماهي فوائد وصف القضية الاستراتيجية؟

س5/ ماهو دور التحليل الاستراتيجي في وصف القضية الاستراتيجية؟

الـفـصل الــرابــع

صياغة وتبني الاستراتيجيات والخطط لادارة القضايا

FORMULATING AND ADOPTING STRATEGIES AND PLAN TO MANAGE THE ISSUES



الفصل الرابع

صياغة وتبني الاستراتيجيات والخطط لأدارة القضايا

تمهيد:

يغطي هذا الفصل الخطوتين السادسة والسابعة- صياغة الاستراتيجيات والخطط وتبنيها- على الرغم من ارتباط الخطوتين مع بعض من الناحية العملية، لذا يبنغي ان يتم الفصل بينهما في عقول اعضاء فريق التخطيط، ذلك لأن الدينامكيات التي تحيط بكل واحدة منها تكون مختلفة وبشكل كبير، خاصة عندما يتطلب الامر تبني استراتيجيات عن طريق مجلس الادارة او الادارة العليا في المنظمة.

اولا: مفهوم صياغة الاستراتيجية

غالباً ماتنطوي عملية صياغة الاستراتيجيات على نوع من الابداع والابتكار وحوار متبادل، بينما قد ينطوي أعتماد هذه الاستراتيجيات أو الخطط، أو تبنيه بشكل رسمي على مساومات شديدة وأوضاع عامة واحداث متصاعدة. ومن هنا، فالاستراتيجيات ينبغي صياغتها بشكل يتيح قبولها سياسياً، وأن تكون قابلة للتنفيذ ومحصنة بشكل قانوني واخلاقي.

قد ينظر للاستراتيجية على أنها نمط من الاهداف، أو السياسات ، أو البرامج، أو الافعال، أو القرارات، أو المخصصات المالية التي تحدد ماهية المنظمة، وما تفعلة، ولماذا تفعله؟. لذلك فإن الاستراتيجية هي امتداد للرسالة بهدف تشكيل ترابط بين المنظمة وبيئتها المحيطة،اي ان الاستراتيجية توضع لمعالجة القضايا الاستراتيجية، اي تحدد استجابة المنظمة للتحديات الاساسية، التي تواجهها (فإذا تم اتباع أسلوب الاهداف، يتم وضع الاستراتيجيات لتحقيق الاهداف. وإذا تم أتباع اسلوب رؤية النجاح،ي يتم وضع استراتيجيات الرؤية)

هذا التعريف للاستراتيجية هو تعريف موسع عن قصد، فمن الضروري ملاحظة الانماط بين سياسات المنظمة وقراراتها ومخصصاتها وأفعالها سواء كانت كبيرة ام صغيرة، فالاستراتيجيات العامة، تفشل إذا غابت منها خطوات التنفيذ المحددة. كما ان الاستراتيجية سيقدر لها الفشل، اذا كان هناك تناقض بين ماتقوله المنظمة، وما تفعلة وماتنفق عليه. والتعريف الذي نعرضه هنا لمفهوم الاستراتيجية (الخطة الموضوعة لتحقيق مهمة الادوار والتكليفات وتنفيذها) يلغت الانتباه إلى أهمية عدم وجود هذا التناقض.

والاستراتيجيات الفاعلة تتطلب ارتباطاً مؤثراً في بيئة المنظمة، حتى لوكان هدف هذه الاستراتيجيات تغيير تلك البيئة.

ومن هنا تتجه (روزابث موس كانتر) إلى أبعد من ذلك، فتؤكد أن كل إبداع بعد فشلاً، فنقول أن " كل ابتكار لابد ان ينطوي على فشل في منتصف طريق (عملية التغيير) التي يتجه إليها". وهذا صحيح، لانه ينبغي ان يكون كذلك، فهي بحكم تعريفها، توحي بأن هذه العملية، لم تطبق من قبل. ولايمكن الحكم بنجاحها إلا بعد تنفيذها. والتعريف العام للاستراتيجية يستخدم لتأكيد ان التغييرات الاستراتيجية (هو نوع من الابتكار) وربما تكون فاشلة في البداية، ولكنها تكون ناجحة في النهاية.

وطبقاً لهذا التعريف أيضاً فإن لكل منظمة (أومجتمع) استراتيجتها بالفعل، اي لديها النمط الذي يقع وسط اهدافها وسياستها وقرارتها وبرامجها ومواردها. بمعنى أن النمط قد لايكون جيداً. وقد يكون بحاجة إلى تحسين، أو تلميع، او تغيير بشكل كامل، كي يكون رابطاً فعالاً بين المنظمة وبيئتها.

أن مهمة وضع الاستراتيجية تنطوي عادة على إيضاح كل ماهو جيد، بالنسبة للنمط القائم، وإعادة صياغة الجوانب غير الجيدة، وإضافة كل مايحتاج إليه من أمور جديدة، لاستكمال الصورة. وتصبح ثقافة المنظمة مهمة للغاية أثناء وضع الاستراتيجية، حيث ان كل الانماط القائمة تعكس ثقافة المنظمة، كما تؤثر الثقافة في كيفية صياغة القضايا

الاستراتيجية ووضعها على جدول الاعمال، كما تؤثر بالتالي على الخيارات الاستراتيجية التي ينبغي الاهتمام بها.

وتختلف الاستراتيجيات في مستواها، وتتكون من اربعة مستويات وهي:

1. استراتيجيات شاملة للمنظمة ككل Grand strategy.
2. استراتيجيات فرعية Subunit strategies (القطاعات، الادارات، والفروع بالنسبة للمنظمات الكبيرة).
3. استراتيجيات عمليات الاعمال business process strategies أو البرامج والخدمات.
4. استراتيجيات وظيفية Functional strategies (مثل المالية، الملاك الوظيفي، تكنولوجيا، المعلومات، واستراتيجيات الشراء).

اذ تعتمد الخطة الاستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المنظمة كيانا متماسكا ومتكاملا تعمل جميع أجزاؤه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف، وعلى هذا الأساس يمكن أن ننظر إلى ثلاثة أنواع من المستويات في المنظمة التي تبني على أساسها الخطة الاستراتيجية وهي:

1- الاستراتيجيات على مستوى المنظمة:Cooperated Strategies

حيث يختص العمل الاستراتيجي بالمنظمة ككل وتتخذ القرارات الاستراتيجية فيها على هذا المستوى.

2- الاستراتيجيات على مستوى الوحدات:United Strategies :

وتختص بها المنظمات الكبيرة التي تتكون من منظمات أصغر (وحدات) مثل ذلك الجامعات حيث توضع استراتيجية لكل كلية من كلياتها وبالتنسيق مع الاستراتيجية العامة للجامعة .

3- الاستراتيجيات الوظيفية:Functional Strategies

وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المنظمة حيث توضع هذه الأقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدات، مثل وضع استراتيجية قسم

الفيزياء وقسم الكيمياء وقسم علوم الحياة من كلية العلوم وتتميز هذه الاستراتيجيات بكونها قصيرة الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم .

ويبين الشكل التالي مستويات التخطيط الاستراتيجي:



شكل (11) مستويات التخطيط الاستراتيجي

ثانيا : الغرض من صياغة الاستراتيحية

الغرض من خطوة صياغة الاستراتيجية هو إيجاد مجموعة من الاستراتيجيات تربط بشكل فاعل بين المنظمة (أو المجتمع) ومكوناتها، وبين البيئة الخارجية. وتتم صياغة هذه الاستراتيجيات عادة، استجابة لقضايا استراتيجية، ولكنها قد تصاغ أيضاً لتحقيق اهداف، او رؤى نجاح. أن الهدف من خطوة وضع الاستراتيجية والخطة (الخطوة السابعة) هو أكتساب قرارات معتمدة من اجل التحرك للأمام في تنفيذ الاستراتيجيات والخطط.

وتبدأ الخطة ببيان الرسالة الحالية للمنظمة، التي تركز على إيضاح ماهية طبيعة عمل المنظمة، وكيف تقدم المنظمة خدماتها للمجتمع، واين تقوم بذلك؟. ومن جانب اخر، يتم ايضاح بيان الرؤية، التي تركز على الصورة التي سيكون عليها المجتمع

الناجح، وذلك كوسيلة للمساعدة على إيضاح الادوار والاستراتيجيات التي ستتبعها المنظمة لتحقيق تلك الرؤية. وينبغي ان نلاحظ ان الرؤية خاصة بالمجتمع بدلاً من المنظمة. فالرؤية من هذا النوع تكون للحكومات أو لأعمال التخطيط الاستراتيجي الخاص بالمجتمعات. فالمنظمة تدرك ان احتياجات المجتمع كبيرة جداً، لدرجة انها لاتقدر حتى على التمني بمواجهتها دون مساعدة افراد اخرين، ومنظمات اخرى. لذلك فالمنظمة ترى ان رؤية نجاح المجتمع تساعدها على تصور اسلوب تحقيق النتائج المرغوبة بالتنسيق مع الاطراف الاخرى.

وبالتاكيد فأن فترات الانتقال من الاستراتيجيات المعتمدة إلى لاستراتيجيات الناشئة التي لم تتضح معالمها بالكامل بعد، قد يكون الامر مقبولاً ، بل جيداً وبديلاً عن ذلك، قد تواجه المنظمة مجموعة من اصحاب المصالح الاقوياء ذوي التوقعات المتضاربة أو المتناقضة، مما يجعل من غير المنطقي، أو غير الممكن وضع استراتيجية كبرى عامة متماسكة. وفي كلتا الحالتين، ينبغي على صناع القرار الرئيسين وعلى فريق التخطيط ان يكونوا واضحين بشأن الاسباب الشرعية، لعدم وجود استراتيجية عامة كبرى وليس بشأن تقديم الاعذار لعدم وجودها.

ثالثا: فوائد صياغة الخطة الاستراتيجية

يمكن تحديد عشر فوائد من خطوة صياغة الخطة الاستراتيجية.

1. الخروج بصورة واضحة تماما (من المفهوم الواسع إلى تفاصيل التنفيذ) لكيفية تلبية المنظمة لرسالتها ومعالجتها للموقف الذي تواجهه. وتعطي هذه الصورة معيار الوضوح بالنسبة للطريق الذي تتجه إليه المنظمة، وكيف تصل إليه، ولماذا؟ وهذا عنصر هام من عناصر نجاح جهود التغيير، ولا يمكن تحقيق واقع جديد بالكامل، حتى يتم تحديدة وفهمه بصورة دقيقة.
2. هذه الصورة الجديدة لابد ان تكون قد نشأت من دراسة مجموعة كبيرة من الاستراتيجيات البديلة، التي ينبغي ان تعزز من قدرة المنظمة على الابداع

والابتكار والتغلب على النزعة المعتادة للمنظمة للمشاركة في البحث المبسط والضيق عن حلول لمشكلاتها.

3. باتخاذ الافعال لمجرد تحديدها لتحقيق الواقع الجديد، فإن هذا الواقع سوف يتحقق كواقع حال، وليس بصورة مجردة. فإذا لم تصبح ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لأعضاء فريق التخطيط وصناع القرار، فإنها بالتأكيد ستصبح واقعاً الان.
4. التنفيذ المبكر لأجزاء من الاستراتيجيات الكبرى، على الاقل سيسهل عملية تعلم المنظمة، أذا ستتمكن بسرعة من معرفة مدى فعالية استراتيجتها في المستقبل. ويمكن مراجعتها وتصحيحها قبل تنفيذها بشكل كامل. والتعلم من هذا النوع سيكون يسيراً اذا اشتملت الخطة الاستراتيجية على مصمم للمساعدة في صياغة عمليات التنفيذ.
5. الالتزام العاطفي بالواقع الجديد، يمكن ان يتحقق تدريجياً من خلال جهود التنفيذ المبكرة والمستمر. ولنعد إلى حكمة المسرحية التي تقول انه لايمكن للدراما ان تصل إلى نتيجة مؤثرة ومرضية، دون وحود مرحلة للتنفيس عن العواطف، يتاح للجمهور خلالها ان تحطم قيود العاطفة بواقع قديم، حتى يقوم بصناعة قيود جديدة بواقع جديد، ومن شأن عملية القيود هذه، ان تفشل، اذا كانت الهوة بين الواقعين: القديم والجديد كبيرة للغاية، لايمكن سدها بسلسلة من الفصول، والمناظر.
6. سوف يتلقى أعضاء المنظمة العون، وهم يقتحمون طريقهم عبر الفشل، الذي يأتي وسط هذا الطريق. اذا ان صناع القرار وفريق التخطيط الاستراتيجي يجربون ذلك الشعور بالفشل، في نقطة مابين تحديد القضايا الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات التي تتعامل معها.
7. إنجاز المهام والنجاحات الاولى في حال القضايا المهمة، من شأنها رفع معنويات أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي وصناع القرار الرئيسين،

وغيرهم من أعضاء المنظمة. فإذا كانت المنظمة تقوم بمهمة حيوية وتواجه أموراً جوهرية، فبإمكانها ان تتوقع مشاركة واهتماماً من جانب الاعضاء الرئيسين بالمنظمة.

8. ينبغي ان يتحقق المزيد من التطوير لفريق التخطيط (وبالتالي تطوير على نطاق اوسع للمنظمة ذاتها) نتيجة تواصل معالجة القضايا الاساسية بشكل بناء، كما ينبغي ان يتحقق تحسين في العلاقات بين أعضاء الفريق ومزيداً من التفاهم بينهم. ومن الارجح هنا ان يصبح التفكير والعمل بشكل استراتيجي امراً أعتيادياً.

9. اذا تمت تلبية مصالح اصحاب المصالح الداخلين والخارجيين بنجاح، كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي، فالارجح ان ينشأ تحالف كبير وقوي بدرجة تكفي للاتفاق على استراتيجيات المنظمة والبدأ في تنفيذها. فإذا تم إعداد خطة استراتيجية رسمية، فمن الارجح أن ينشأ تحالف كبير وقوي بدرجة كافية لتبنى تلك الخطة وتنفيذها واستخدامها كأساس دائم لصنع القرار.

10. يحصل أعضاء المنظمة على التصريح الذي يحتاجونه للبدأ في تنفيذ الاستراتيجات. وسوف يجد الراغبون في الابقاء على الامر الواقع تحديات تفوق طاقاتهم.

رابعا: طريقتان لوضع الاستراتيجية

تعرض في هذا القسم طريقتين لوضع الاستراتيجيات، ارى أنهما يتميزان بشكل خاص بالفعالية.

1- **عملية الخطوات الخمس:**

تشتمل إحدى طرق وضع الاستراتيجيات على عملية مكونة من خمس خطوات. ينبغي فيه المخططون عن خمسة أسئلة بالنسبة لكل قضية

استراتيجية. والاسئلة التالية ينبغي تكييفها على اساس الطريقة المستخدمة في صياغة الاستراتيجية ، وعما اذا كانت هذه الطريقة هي الاسلوب المباشر ،أو غير المباشر، او الاهداف أو رؤية النجاح.

أ- ما البدائل العملية أو الاحلام أو الرؤى التي يمكن اتخاذها لمعالجة هذه القضية الاستراتيجية، أو تحقيق هذا الهدف أو هذا السيناريو؟

ب- ما العوائق أمام تحقيق هذه البدائل أو الاحلام أو الرؤئ.

ج- ما المقترحات الرئيسة التي يمكننا اتباعها لتحقيقها، او للتغلب على عوائق تحقيقها.

د- ما الاجراءات الكبرى التي يجب اتخاذها خلال العامين المقبلين.

ه- ما الخطوات المحددة الواجب اتخاذها، خلال الاشهر الستة القادمة لتنفيذ المقترحات الرئيسة ومن سيكون المسؤول؟.

وبعد وضع الاجابات التي تعالج القضية الاستراتيجية، يصبح فريق اتخطيط الاستراتيجي في وضع يتيح له اصدار الاحكام، حول اي الاستراتيجيات يمكن اتباعها، لذلك فان الفريق بحاجة للاجابة على الاسئلة التالية:

- ماهو الشيء المعقول حقاً؟
- اين يمكننا الجمع بين المقترحات والافعال والخطوات المحددة.
- هل هنالك أي تناقض بين اي مقترحات أو أفعال ، أو خطوات محدددة؟ وإن وجد اي تناقض، فما الذي نفعله حياله؟
- ما الذي نريد حقاً ان نلزم انفسنا به على مدى العام القادم؟
- ما اشهر الخطوات التالية بالتحديد، التي سوف نتبعها خلال الاشهر الستة القادمة.

وتساعد هذه العملية على مواصلة تنفيذ الاستراتيجية، فبعد تبني استراتيجيات محددة وبدء تنفيذها ، ينبغي على المنظمة الرجوع إلى مجموعة الاسئلة الخمس الاصلية

بشكل منتظم كل ستة اشهر، ينبغي تناول السؤال الاخير مرة اخرى. وكل عام أو عامين، ينبغي طرح السؤال الرابع مرة اخرى. وكل عامين او ثلاث اعوام ينبغي طرح السؤال الثالث ، وكل ثلاثة إلى خمسة أعوام ينبغي طرح السؤالين الاولين مرة اخرى .

2- عملية خارطة البيضاوية:

تعد عملية الخارطة البيضاوية أسلوباً اخر، من الاساليب المفيدة في صياغة استراتيجيات فاعلة، حيث يعتمد هذا الاسلوب على وضع تحليل الخيارات الاستراتيجية، وهي طريقة قدمها (إيدن ومساعدوه) خلال السنوات العشرين الماضية ، وتنطوي هذه الطريقة على خلق خيارات (يتم التعبير عنها بشكل فعال)، وذلك لمواجهة كل قضية، ومن المفترض ان يكون ذلك قد تم فعلاً، وينبغي على فريق التخطيط ان يكون عملياً ومبدعاً قدر الامكان، عند تبادل الاراء حول الخيارات. ويمكن اطلاق خيارات معينة، بأي قدر من الاعتبارات ذات الصلة بالقضية التي يجري تناولها، بما في ذلك اعتبارات الرسالة والمسؤوليات والدراسات التحللية الخاصة بالمنتفعين، ونقاط القوة والضعف ولفرص والتحديات، والقضايا الاستراتيجية والتقارير القابلة للتطبيق والدراسات العامة ومعرفة ماتقوم به المنظمات الاخرى. ويكتب كل خيار على ورقة بيضاوية منفصلة، يبلغ طولها سبع بوصات ونصف، وعرضها اربع بوصات ونصف. ثم يتم تجميع البطاقات وتدويرها بسهوله. وعندما يتم الانتهاء من مجموعة من البيضاويات، يجري إلصاقها على الجدار المغطى باللوحات ، او على لوحة بيضاء باستخدام الشريط اللاصق. ثم يتم ترتيب الخيارات عن طريق الفريق، و الربط بينها عن طريق الاسهم، التي تبين اي هذه الخيارات تؤدي إلى تحقيق الخيارات الاخرى، او يؤثر عليها، ويمكن للخيار الواحد ان يكون حلقة في اكثر من سلسلة مؤثرات وتكون المحصلة " خريطة" للعمل والنتيجية (من السبب إلى الاثر، ومن الوسيلة إلى الغاية) وهي التي تمثل العلاقات بين الخيارات الموجه لمواجهة القضية التي يجري معالجتها. ثم يطلب بعد ذلك من الفريق وضع خيارات لتوسيع سلسلة (العمل والنتيجة) لوضع اهداف للمنظمة في كل مجال من مجالات القضية.

ومن الارجح أن تكون الخيارات المتجهة نحو نهاية سلسلة الاسهم (التي عادة ماتكون بالقرب من قمة الخريطة) بمثابة اهداف متصلة اتصالاً وثيقاً برسالة المنظمة.

وعندما يتم إعداد مسودة الخريطة، يمكن مراجعتها ومناقشتها فيما بعد، حتى يتم الانتهاء من تحديد مجموعة كاملة من الخيارات لمواجهة كل قضية، وفهم كافة لاهداف الخاصة بكل مجال من مجالات القضية. ثم يمكن بعد ذلك اختيار مجموعة معينة من مجموعات (العمل والنتيجة) باعتبارها استراتيجيات لمواجهة كل قضية، كما هو الحال في عمليات الخطوات الخمس، فإن هذه الطريقة تلقى بظلالها على العمل الخاص بالخطوة التاسعة.

ويمكن للخرائط ان تكون كبيرة الحجم، ولذلك فإن الحاجة هنا تدعوا لاستخدام الحاسوب لفهم مايتجه من أمور معقدة. وتحليلها وإدارتها. وهناك برمجيات مصممة خصيصاً لهذا الغرض.

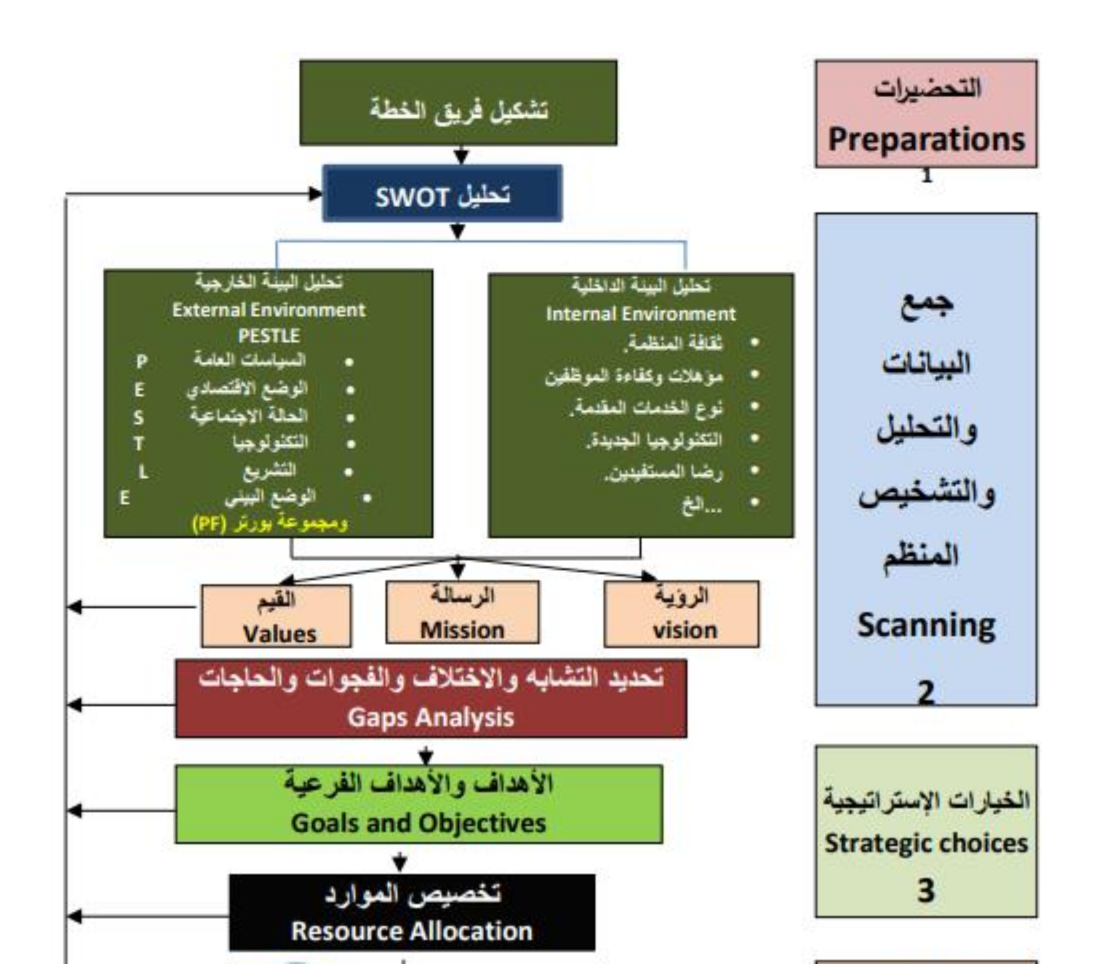
خامسا: هيكل الخطة الاستراتيجية

تتفاوت الخطط الاستراتيجية كثيراً في الشكل والمضمون، فقد لاتزيد في ابسط صورها عن اتفاق شفهي في عقول صناع القرار، وعلى رسالة المنظمة وماينبغي عليها عمله بالنظر إلى ظروفها الخاصة. وهذا هو اكثر اشكال الخطط شيوعاً.

ولكن العمل المنسق بين عدد من اعضاء المنظمة، يتطلب مع مرور الوقت ، نوعاً من الخطط الرسمية، حتى يمكن للافراد تسجيل ماينبغي عليهم عمله، ولماذا؟. فالافراد يميلون إلى النسيان والخطة تساعدهم على تذكر ماقد تم تقريره. كما ان الخطة توفر خطأ اساسياً للحكم على الاداء الاستراتيجي، وتعد مرجعاً سياسياً، حيث انها تؤدي في النهاية إلى نوع من المعاهدة بين اللاعبين والفئات والتحالفات الرئيسة، واخيراً فإن الخطة قد تفيد، كوثيقة اتصال وعلاقات للمتفرجين الداخلين والخارجيين.

وابسط اشكال الخطة الاستراتيجية المكتوبه والمقبولة، تتكون من النسخ النهائية من عدد من الاوراق، وهي كالاتي:

- بيان الرسالة.
- بيان الادوار والتكليفات.
- رؤية النجاح.
- تحليل البيئة الخارجية والداخلية.
- القضايا الاستراتيجية (أو مجموعة من الاهداف أو السيناريو الذي سيحدد المستقبل الامثل)
- الاستراتيجيات العامة والدوائر والبرامج والخدمات والمنتج وعملية النشاط.



شكل (12) خطوات التخطيط الاستراتيجي

سادساً : العوامل التي تاخذ بنظر الاعتبار عند صياغة الاستراتيجية

ينبغي وضع العوامل التي تاخذ في الاعتبار ،أثناء قيام فريق التخطيط الاستراتيجي بصياغة الاستراتيجيات الفاعلة لربط المنظمة بالبيئة المحيط بها.

1. ان التفكير والعمل الاستراتيجي اكثر اهمية من الخطط الاستراتيجية، فالطريقة التي يتم بواسطتها صياغة الاستراتيجيات اقل اهمية من مدى جودتها وحسن تنفيذها. كذلك فإنه سواء اجرى إعداد خطة استراتيجية ورسمية ام لا، فان ذلك اقل اهمية بكثير من مدى فاعلية صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها.
2. ضرورة دراسة خيارات جذرية وابداعية متنوعة اثناء عملية صياغة الاستراتيجية، فكلما زاد عدد الخيارات ، زادت فرص العثور على الاستراتيجيات الفاعلة القابلة للتنفيذ والمساندة.

3. التدرج المنطقي يمكن ان يكون فعلاً ، فالتدرج الذي يقوده الاحساس بالرسالة والاتجاه، يمكن ان يؤدي إلى سلسلة من القرارات الصغيرة، التي تتراكم مع الوقت، لتصبح تغييرات كبرى.
4. يمكن وضع الاستراتيجية الفاعلة، ان تكون من أعلى إلى الاسفل أو من الاسفل إلى الاعلى، ولاشك ان المنظمة الناجحة في التخطيط الاستراتيجي تمازج بين الاسلوبين، لتحقيق نظام فاعل للتخطيط الاستراتيجي.
5. ينبغي على المخططين ان يقرروا الاسلوب الافضل:

(1) هل تصاغ الاستراتيجيات استجابة لقضايا استراتيجية محددة بشكل مباشر أو غير مباشر، أو.

(2) لتحقيق اهداف أو.

(3) لتحقيق رؤية النجاح فأن اغلب المنظمات على الارجح ستختار في البداية على الاقل الاسلوب المباشر وغير المباشر. ام المنظمات ذات الوظيفة الواحدة أو ذات التنظيم الهرمي أو تلك التي مارست التخطيط الاستراتيجي لفترة من الزمن ، ستجد من الانسب لها ان تختار اسلوب الهدف.

اسئلة الفصل الرابع

س1: ماهي العوامل التي تاخذ بنظر الاعتبار عند صياغة الاستراتيجية؟

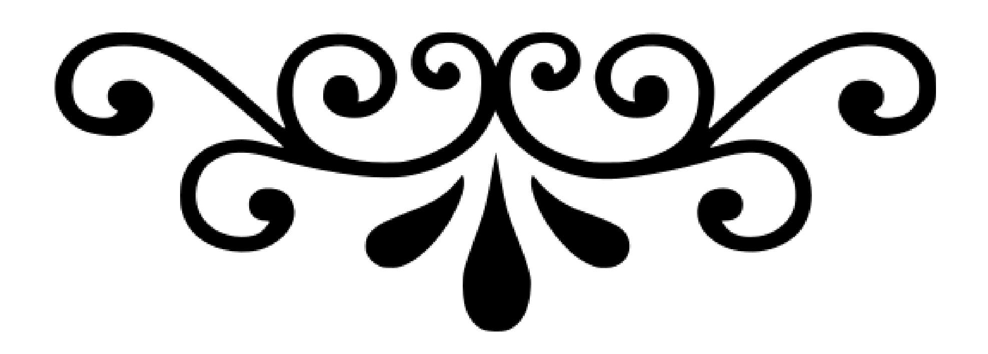
س2: ما هو الغرض من صياغة الخطة الاستراتيجية؟

س3: فوائد صياغة الخطة الاستراتيجية؟

س4: ماذا يقصد بصياغة الخطة الاستراتيجية وضحها بالتفصيل؟

س5: ((تتفاوت الخطط الاستراتيجية كثيراً في الشكل والمضمون **)) وضح هذه العبارة؟**

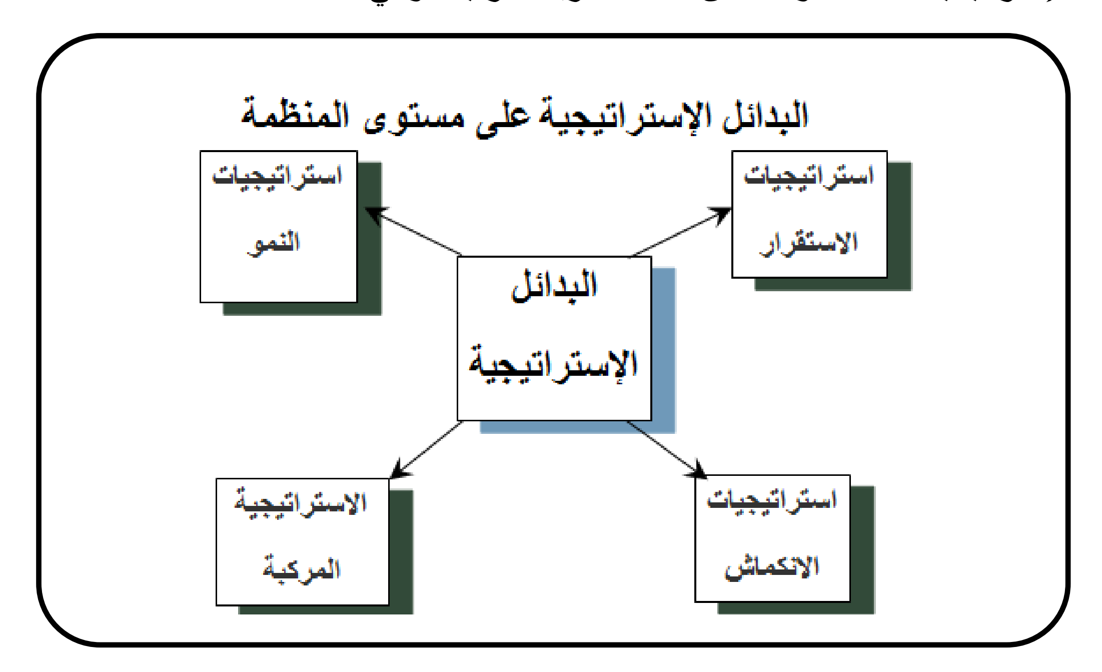
الـفـصل
الــخـا مـس
الاستراتيجية على مستوى المنظمة



الفصل الخامس
الاستراتيجية على مستوى المنظمة

تمهيد :

تتركز الاستراتيجية على مستوى المنظمة حول وصف التوجه العام للمنظمة، كذلك تحدد الإتجاهات نحو اي نوع من الاستراتيجيات سوف تاخذ هل (استراتيجية نمو، استراتيجية استقرار، استراتيجية انكماش، ام استراتيجية مختلطة(مركبة)) واي نوع من ألاساليب لإدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات ، وكذلك كيفية تحقيق التوازن في محفظة إستثماراتها أو منتجاتها . لذا تعكس إستراتيجية المنظمة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تنخرط فيه المنظمة ،لذا تدفق الموارد المالية وغير المالية من وإلى الأقسام ، العلاقة بين المنظمة والمجموعات ذات المصالح ، المداخل التي يمكن للمنظمة إستخدامها لزيادة العائد على الإستثمار . وتأخذ إستراتيجية المنظمة واحدة من أشكال الاربعة الرئيسة وهي :



شكل (13): الاستراتيجيات على المستوى الكلي للمنظمة

اولا: إستراتيجية الإستقرار او استراتيجية البقاء على الوضع الحالي

تمثل الاستراتيجية التي تستمر المنظمة من خلالها في خدمة زبائنها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي ، على سبيل المثال ، مزيج المنتجات ، قنوات التوزيع والأسواق والزبائن، هذا إلى جانب الأهداف التسويقية تبقى نسبياً بلا تغيير وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات الذي غالباً ما يكون عند مستوياته السابقة، تسمى أحياناً إستراتيجية النمو المحدود، وهي افضل البدائل الإستراتيجية لمنظمة ناجحة، وتعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة ووفقاً لهذه الإستراتيجية تسعى المنظمة للاستمرار بنهجها واساليبها المتبعة حاليا من خلال التركيز على ما تقدمه بهدف تعزيز وتحسين بيئتها التنافسية، وقد تقود للدفاع عن وضعها الحالي وما حققته من نجاح، عبر خيارات تقليل التنافس. وتستخدم في منظمات النشاط الواحد، او المنظمات الصغيرة، وكذلك في المنظمات الكبيرة ذات الانشطة المتعددة والمتنوعة. وتضم استراتيجيات فرعية، وهي استراتيجية الثبات النسبي، واستراتيجية التمركز، واستراتيجية الربح، واستراتيجية الحركة البطيئة.

ومن أهم المبررات الداعية لإتباع إستراتيجية البقاء على الوضع الحالي :

1- رغبة أصحاب المنظمات الصغيرة والناجحة في نفس الوقت في النمو على مهل حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقديير أعمالهم ، وحتى لا يتسبب النمو المتعجل في إرباك العلاقات التنظيمية في تلك المنظمات.

2- قناعة أصحاب المنظمات بمستويات أرباح متواضعة مع الحفاظ عليها وحمايتها عند تلك المستويات.

3- تجنب المخاطر المترتبة على التوسع والنمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق ، فغالباً ما يصاحب النمو ظهور مخاطر متنوعة .

4- تخوف إدارة المنظمة من زيادة الإنفاق على الإستثمارات الإضافية مع عدم الحصول على عوائد تكفي لتغطية تلك النفقات وتحقيق أرباح.
5- قصور الإمكانات المتاحة لدى المنظمة ، وعدم قدرتها على توفير التمويل اللازم لتحقيق النمو في عمالياتها.
6- عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية ذات الخبرة والدراية والتي تتميز بدقة التوقع والتنبؤ بمستقبل الأعمال.
7- وجود تصور بان الكلف الإضافية للأعمال الجديدة أكثر بالمقارنة مع نفقاتها الحالية .
8- القيود البيئية التي قد تفرض على المنظمة الاستمرار بنفس معدلات نموها الحالية ، من أهم هذه القيود :

- السكان ومعدلات نموهم البطيئة أو المتناقصة، أو توقع انخفاض في معدلات استخدامهم لسلع المنظمة.
- الموارد الطبيعية وذلك عندما تكون نادرة أو من الصعب الحصول عليها.
- التكنلوجيا : وذلك عندما تكون قيداً على التوسع في المنظمات التي لا تستطيع الحصول عليها بسبب تكاليفها الباهظة.

أما أهم المخاطر التي تتعرض لها المنظمات من جراء استخدامها لهذه الاستراتيجية فهي :

1- التغير في الظروف والعوامل الطبيعية : مما يؤدي إلى تدهور موقف المنظمة في السوق ، فهنالك العديد من التغيرات في الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنلوجية وغيرها من العوامل التي تتطلب مواكبة المنظمة لها وتكيفها معها .
2- تسرب الكفاءات والمهارات البشرية التي لا تتوفر لها فرص النمو والترقي.

ثانيا: استراتيجيات النمو والتوسع

وهي الإستراتيجية التي تتبنى النمو عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق بمفردها إذا كان النمو هو نتيجة متوقعة في زيادة قيمة المنظمة. وقبل التحدث أن أنواع النمو والتوسع الذي تقوم به المنظمة وقبل الخوض في تقسيماته لابد من استعراض سريع للصيغتين اللتان يتم بهما نمو المنظمات . ويتم تبنيها عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق . وتتبع عندما تحاول المنظمة التوسع في أعمالها . والتركيز في قراراتها الإستراتيجية على زيادة أنشطتها وأدائها الوظيفي . وتضم إستراتيجيات فرعية منها ، إستراتيجية النمو الداخلي ، وإستراتيجية التركيز ، وإستراتيجية الاندماج ، وإستراتيجية المنظمة المشتركة ، إستراتيجية التنويع المرتبط و غير المرتبط ،إستراتيجية التنويع الداخلي والخارجي ، إستراتيجية التنويع الراسي و الأفقي . واستراتيجية النمو نوعان (النمو السريع والنمو البطيء).

1- النمو السريع والنمو البطيء:

أ- النمو البطيء : ويسمى أيضاً بالنمو الطبيعي .

وفقاً لهذه الصيغة من صيغ النمو ، المنظمة تنمو كما ينمو الإنسان بصورة بطيئة نسبياً وطبيعية، وعليه فالمنظمة تنمو دون تغيرات حادة في طريقة التمويل وعادة مايتم هذا النمو استناداً على الزيادة الطبيعية لعدد السكان والمستهلكين ، أو في تمتع المنظمة بمواد فنية ومالية وبشرية تزيد بسبب الخبرة والهدف الأساسي من النمو هو زيادة حجم رقم أعمال المنظمة وزيادة حصة السوق أو توسيع رقعته وعادة ما يكون ذلك من خلال مجهودات ذاتية من حيث تطوير الأنشطة الداخلية وتغيير بعض فنون الإنتاج والتمويل الذاتي من خلال إعادة استثمار الأرباح وتكوين احتياطيات يمكن استثمارها في النمو الطبيعي للمنظمة .

ب- النمو السريع : إذا حاولت المنظمات اتباع هذه الاستراتيجية أو هذه الصيغة فعليها اجراء إضافات جوهرية وحادة على المنظمة ، كالدخول في أسواق جديدة أو

التعامل في سلعة جديدة وتقديم أنواع وتشكيلات جديدة منها، أو إضافة وحدات انتاجية جديدة على المنظمة وعادة ما يكون التمويل غير ذاتي كالاعتماد على القروض طويل الأجل أو زيادة رأس المال زيادة كبيرة دفعةً واحدة ، ولن تستطيع أن تنمو بسرعة مالم تكن ذات إمكانيات كبيرة في التعرف على نفسها وعلى المنافسين ، وفي دراسة البيئة والأداء الداخلي للمنظمة وفي توجيه الضربات القاضية للمنافسين وفي سبق الأخرين في الأفكار الإبتكارية وفي الحصول على براءات الاختراع الجديدة وفي الإرتباط بعقود طويلة مع الموزعين والموردين والحكومة وفي السيطرة على موارد معينة وغيرها من التصرفات القوية التي تضمن للمشروع تحركاً سريعاً وحاسماً.

مزايا استراتجيات النمو والتوسع:

يمكن تحديد أهم مزايا استراتيجيات النمو والتوسع :

أ- قدر أكبر من الأرباح.

ب- مكانة أقوى للمنظمة.

ت- سمعة أفضل للمديرين والعاملين.

ث- الاستفادة من اقتصاديات الحجم.

ج- السيطرة والنجاح على المدى الطويل.

ح- الاستفادة من الاختلافات الموجودة بين أذواق واحتياجات الزبائن والاستفادة من اختلافات خصائص المناطق الجغرافية المتنوعة.

خ- الاستفادة القصوى من المعلومات فيما يتعلق بمختلف الوحدات والمصانع والمنتجات وغيرها.

د- اضطراب الصناعات المتسمة بالسرعة العالية التي لا يستمر نجاح الإستراتيجيات المستقرة خلالها، لذا فان إستراتيجيات النمو هي السبيل الوحيد للبقاء.

ذ- وجود موائمة بين التوسع والفاعلية .

ر- تسهم في تقديم فائدة للمجتمع.

ز- تحقق دفعا إداريا كبيرا.

1. انواع استراتيجيات النمو والتوسع منها:

أ- استراتيجية التخصص والتركيز.

ب- استراتيجية التنويع.

أ- استراتيجية التخصص والتركيز:

تشير استراتيجية التخصص والتركيز إلى تركيز إمكانات المنظمة في مجال محدد تتخصص فيه ، فتنتج نوع واحد من المنتجات أو تتخصص في خدمة نوع معين من الزبائن أو تقدم منتجاتها لسوق معين :

❖ **مزايا إستراتيجية التخصص والتركيز :**

- **الاستفادة من مزايا التخصص** : وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف واتقان الإنتاج ومتابعة التطورات في مجال الصناعة والاستجابة لها وإشباع حاجات ومتطلبات الزبائن وغيرها.
- **القدرة على التجديد والتطوير** : غالباً ما تسمح إستراتيجية التركيز لمن يتبعها بالقدرة على الإبداع والابتكار في مجال تخصصها.
- **اكتساب المزايا التنافسية العالية** : نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات.

❖ **أما عن أهم المساوئ فهي :**

- عدم الاستجابة السريعة للتغير في الظروف البيئية المحيطة، إذ أن احتمال حدوث تغيرات مفاجئة في تلك الظروف البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية، قد يكون لها أثر في الطلب على منتجات المنظمة.
- ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها المنظمة ويقدمون المنتجات بجودة أفضل وبأسعار أقل.

- التطور التكنلوجي : وقد يمثل قيداً على المنظمة التي تتبع إستراتيجية التركيز لوحدها ، إذ لا بديل أمامها سوى الاستعانة بتكنلوجيا معينة تلك التي تتعلق بأنشطتها وعملياتها المتخصصة.
- الاتجاه إلى اشباع مختلف حاجات ورغبات الزبائن للحفاظ عليهم وكسب استمرارية تعملهم مع المنظمة.
- عدم القدرة على توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات مختلفة مما يزيد من احتمال تعرض المنظمة للخسائر.
- التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة الموارد.
- عدم الاستفادة من الطاقات المتاحة لدى المنظمة سواء كانت مادية أو بشرية.

ب- استراتيجيات التنويع فتكون حسب:

1- استراتيجية حسب النشاط الجديد وعلاقته بالنشاط الحالي للمنظمة منها (تنويع مترابط او غير مترابط).
2- استراتيجية حسب مصادر الموارد (تنويع داخلي وتنويع خارجي).
3- استراتيجية حسب اتجاه عملية التنويع (تنويع افقي وتنويع راسي).
4- الاندماج.

1- التنويع المترابط والتنويع غير المترابط Related and Unrelated (Diversification):

يعني التنويع المترابط ان تدخل المنظمة ببعض المجالات الجديدة للاعمال، بشرط ان ترتبط هذه الاعمال ارتباطا استراتيجيا بالمجال الحالي الذي تعمل فيه. لذلك يمكن للمنظمة اتباع هذه الاستراتيجية عندما تعمل على إضافة أنشطة ومنتجات لها ارتباط بعملياتها الحالية ، مما يعطي لها فرصة استخدام نفس الخبرات والإمكانات والفن التكنلوجي والاستفادة من مزايا التنويع بصورة عامة إلا أنها يعاب عليها عدم توفير القدرات والمهارات الفنية والإدارية في بعض الأحيان، كذلك عدم ملائمة الأسواق أو التكنلوجيا المتاحة.

ومن مزايا إتباع هذه الإستراتيجية تستمد من نقل وتقاسم وتعظيم الاستفادة من نتائج البحوث والتطوير، ومعلومات الصناعة ، وقاعدة الزبائن وغير ذلك من تشكيلات المنظمة . ويمكن للمنظمة اتباع هذه الاستراتيجية عندما تضيف خدمات جديدة (سواء مرتبطة وغير مرتبطة) مستفيدة من مركزها ومواردها الحالية ، ولهذا تتعدد أشكال التنويع الأفقي على النحو التالي:

- **تنويع أفقي مترابط:**

يتم داخلياً : وذلك إذا تم إضافة مجالات وأنشطة جديدة للجمهور الحالي.

- **تنويع أفقي غير مترابط:**

يعني التنويع غير المترابط دخول المنظمة ببعض المجالات الجديدة للاعمال التي لا ترتبط بالمجال الحالي الذي تعمل فيه. وهذا سيمكنها من المشاركة في جوانب الادارة والتمويل.

لذا يحدث التنويع غير المترابط عندما تتحول المنظمة إلى مجالات وعمليات لا ترتبط بالعمليات الحالية لنشاط المنظمة، وقد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنويع للاستفادة من سمعة المنظمة ومركزها التسويقي كذلك للاستفادة من الموارد المالية المتاحة ، كما قد ينجم هذا التنويع لأن فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة ومقيدة ، مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة أو بالبحث في مناطق جديدة تماماً ، ويظل الغرض الرئيس من هذا التنويع متمثلاً في تحسين ربحية المنظمة وإشباع مختلف الرغبات وكسب الزبائن جدد للمنظمة مما يؤدي إلى زيادة معدل نمو المنظمة ، ويعاب على هذا الأسلوب التشتت الذي قد تتسم به عمليات وأنشطة المنظمة .

تعد إستراتيجية التنويع غير المترابط هي الأسهل إدارة والأقل كلفة من الاستراتيجيات الأخرى ، وذلك لاحتياجها لأقل قدر من الكلف الادارية والمكتبية . وأهم ما هو مطلوب من الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة عند استخدام هذه الإستراتيجية ، هو ان يسمح لمدراء المنظمة بتقييم أداء التقسيمات بطريقة سهلة ودقيقة. وعليه يمكن

تقييم أداء المنظمات التي تتبع هذه الإستراتيجية، وتقسيماتها المختلفة عن طريق الرقابة على نتائج أدائها مثل، العائد على رأس المال المستثمر. كما ويسمح تنظيم التقسيمات المتعددة غير المترابطة للمنظمة بإدارة أنشطتها المتعددة كمحفظة استثمار يمكن التصرف فيها بالبيع والشراء، وفقاً لتغيير ظروف النشاط.

2- التنويع الداخلي والتنويع الخارجي:

- **التنويع الداخلي :** عند الاتجاه لدخول ميادين جديدة ليس لها علاقة بالنشاط (سواء في المجال الاقتصادي والاجتماعي وللدخول بها لنفس المجتمعات الحالية)، كما قد يأخذ صورة أخرى تتمثل في إضافة أنشطة جديدة والدخول بها إلى أقطار جديدة .لذا يعتمد هذا الخيار الاستراتيجي على دخول المنظمات في بعض مجالات الاعمال الجديدة التي غالبا ما تكون مترابطة مع مجال العمل الحالي في التنويع الداخلي، وذلك عن طريق تنمية هذه المجالات بنفسها، ويكون ذلك اما بتقديم نفس المنتج الى اسواق جديدة، او تقديم منتجات جديدة الى السوق نفسه.
- **التنويع الخارجي** :عند الاتجاه للاندماج مع جماعة أو منظمة أخرى تمارس نشاطاً مختلفاً، كما قد يتم أيضاً عند انضمام منظمة أخرى تدعم موقف المنظمة الأصلية وتساعدها على دخول قسم جديد من أقسام النشاط السياسي ، في حين يعني خيار التنويع الخارجي دخول المنظمات في بعض مجالات الاعمال الجديدة التي غالبا ما تكون مترابطة مع مجال العمل الحالي وذلك عن طريق الشراء او الاستحواذ او الاندماج. وان من اهم اسباب تبني المنظمات لاستراتيجية التنويع الخارجي هي الآتي:
  - زيادة القيمة السوقية لأسهمها في سوق الاوراق المالية.
  - الحصول على بعض الموارد المباشرة مثل التجهيزات الانتاجية او منافذ التوزيع.
  - أستخدام الاموال المتاحة استخداما افضل مما لو تم انفاقها في مجالات التنويع الداخلي.
  - مواجهة بعض المشاكل الضريبية.

يعد التنويع غير المترابط توجها ماليا بشكل اساسي لتكوين قيمة للمساهمين، بينما يعد التنويع المترابط توجها استراتيجيا ، يمثل قيمة مضافة بحد ذاته. فهو يعد توجها استراتيجيا لبناء قيمة للمساهمين، لانه يعتمد على استغلال الروابط الموجودة بين سلاسل القيمة للاعمال المختلفة، ولتخفيض الكلف ونقل المهارات والخبرات التكنولوجية عبر الاعمال، واكتساب المنافع الاخرى التي تعتمد على تحقيق التوافق الاستراتيجي. وبما ان الهدف الرئيس للتنويع ، هو تحويل نقاط التوافق الاستراتيجي عبر الاعمال الى معيار اضافي للميزة التنافسية، لذا تمثل هذه الميزة التنافسية التي تحققها المنظمة من خلال التنويع في الاعمال بمثابة القوة المحركة لبناء قيمة اكبر للمساهمين.

3- التنويع الرأسي والتنويع الافقي (Vertical and Horizontal Diversification):

يتضمن الخيار الاستراتيجي للتنويع والمتمثل بالتنويع الافقي أو التكامل الافقي قيام المنظمات بالدخول الى بعض المجالات الجديدة – التي قد تكون مترابطة او غير مترابطة – بشرط ان تكون في نفس مستويات العمليات الحالية التي تقوم بها المنظمة. وفي حين يتمثل التنويع الرأسي بشكليه الامامي والخلفي، وذلك بدخول المنظمات في اعمال جديدة مترابطة او غير مترابطة وبمستويات من العمليات تختلف عن العمليات الحالية لها. ففي التكامل الرأسي الخلفي (التكامل مع المجهزين) ستتمكن المنظمة من زيادة درجة الاعتماد على مصادر التوريد وبالتالي السيطرة بصورة اكبر على جودة المواد الاولية التي تحصل عليها.

يضمن التكامل الرأسي الامامي منافذ التوزيع لمنتجات المنظمة، وتقديم خدمات افضل للمستهلك، فضلا عن كونه اداة رقابة على منافذ وطرق بيع المنتجات وخدمات ما بعد البيع.

وتعد إستراتيجية التكامل الرأسي مكلفة في إداراتها بالمقارنة بإستراتيجية التنويع غير المترابط ، ومرة أخرى، فان تنظيم التقسيمات المتعددة يخفض تكاليف البيروقراطية التي يتطلبها التنسيق بين التقسيمات، ويقدم هذا النوع من التنظيم القدر الضروري من المركزية المطلوبة للمنظمة التي تتبع إستراتيجية التكامل الرأسي لتحقيق مزايا السيطرة على توزيع مواردها بين تقسيماتها المختلفة . ويتحمل المديرون في المركز الرئيسي مسؤولية توزيع موارد المنظمة والسيطرة على التقسيمات مما يؤدي الى حل المشكلة الخاصة بتحديد أسعار تحويل الموارد والمهارات بين التقسيمات.

ثالثا : إستراتيجيات الانكماش

وهي الإستراتيجية التي تتبناها المنظمات عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المنظمات متدنياً، فلابد من إتباع إستراتيجيات انكماشية تتلاءم مع واقع أداء المنظمات المتدني الذي إذا ما استمر قد يعرض تلك المنظمات إلى المخاطرة. وتتضمن أشكالا متعددة من أهمها إستراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل، وإستراتيجية التجرد أو التخلي، و إستراتيجية التحول، وإستراتيجية التصفية. وتتبع للأسباب الآتية :

- انخفاض معدل تحقيق الأهداف .
- ضرورة تقليل خطوط الإنتاج ، وتقليص الأسواق أو الوظائف .
- التركيز على التحسينات الوظيفية من خلال تقليل الأنشطة في الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي .

لذا تعد استراتيجيات الانكماش البديل الاستراتيجي الثالث ، والمنظمات التي تعمل في ظل هذه الاستراتيجيات تقلل من آفاق تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة ويمكن أن تأخذ هذه الأستراتيجية أحد الأشكال التالية :

1- تخفيض حجم المبيعات.

2- الاستسلام لمنظمة اخرى.

3- التحول الكلي لنشاط اخر.

4- التصفية والتجرد.

يمكن للمنظمة أن تتبع أكثر من استراتيجية في نفس الوقت ، إذ يمكنها على سبيل المثال تخفيض حجم عملياتها لتصبح أكثر كفاءة، ثم تلجأ بعد ذلك إلى إتباع إستراتيجية التوسع بأي شكل من أشكالها ، كما أن المنظمة يمكنها أن تستخدم أكثر من إستراتيجية حسب دورات حياة منتجاتها أو أسواقها ، وسنتحدث عن ذلك بالتفصيل .

1. تخفيض حجم المبيعات:

تقوم المنظمة التي تتبع هذه الاستراتيجية إما بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو تقلل من معدلات إنتاج الوحدات الحالية . وتقوم بها في أحد الظروف التالية :

- تدهور الظروف الإقتصادية السائدة بما يشير إلى وجود كساد وانخفاض واضح في الطلب.
- ضعف الإمكانات المالية المتاحة بما قد يؤدي إلى تخفيض الأجور والاستغناء عن العاملين.
- ندرة الموارد التي تعتمد عليها المنظمة.
- الضغوط التنافسية الناجمة عن ظهور منافسين كبار جداً.

2. الاستسلام لمنظمة أخرى:

تحدث عندما تقوم المنظمة ببيع معظم منتجاتها لزبون واحد يقوم هو بتسويقها ولا تتحمل تكاليف النشاط التسويقي إذ يساعدها ذلك على خفض التكاليف وخفض حجم قوة العمل لديها وعادة ما يعطي ذلك للمنظمة المسيطرة ممارسة بعض الوظائف داخل نطاق المنظمة المستسلمة مثل الرقابة على جودة المنتجات ، ومتابعة العمليات الإنتاجية والتفتيش عليها ، وقد يذهب الأمر لأبعد من ذلك كأن تضطلع بمهمة تعيين موظفين من قبلها لمتابعة العمليات .

ومن أهم مبررات استخدام هذه الاستراتيجية :

- ضمان بيع المنتجات وذلك من خلال العقود المبرمة بين الشركتين.
- تعزيز المنظمة أمام الدائنين والموردين.
- المساهمة في التعرف على السوق والبقاء فيه لحين الاستقرار والنمو.
- ضمان عمليات التمويل

3. التحول الكلي لنشاط آخر:

تعد هذه الاستراتيجية من استراتيجيات الإنكماش التي تتحول من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف في خصائصة وأبعاده عما كانت تمارسه المنظمة من عمليات وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تواجه المنظمة انخفاض في عائد عملياتها الحالية بصورة ملحوظة ، وعندما تكون هنالك فرصة كبيرة في نشاط آخر ، وفي الظروف التي تتقادم فيها منتجاتها الحالية .

لو فرضنا ان احد المنظمات قد اختارت بديل استراتيجي التحول الى نشاط اخر اين سيكون موقعها في مربعات مصفوفة (BCG) اي مصفوفة بوسطن الاستشارية، كي تعرف اين هي موقعها الان في السوق؟ وكيف يمكن ان تتصرف؟ وماهي استراتيجياتها واهدافها المستقبلية، والشكل التالي سيوضح اين موقعها في المصفوفة.



شكل (14): مصفوفة BCG

اذ نلاحظ من الشكل اعلاه انها ضمن مربع (الوضع المضطرب) (Dogs) وهذا سيؤدي بها الى التصفية والتجرد في حالة لم تستطيع الخروج من الوضع السيء.

4. التصفية وبيع الأصول:

تشير هذه الاستراتيجية إلى إنتهاء أعمال المنظمة بحيث تغلق أبوابها وتصفي أعمالها وتبيع أصولها ، وعادة ما تعد التصفية هي البديل الأخير الذي تلجأ إليه المنظمات عادة وذلك عندما تعاني من خسائر متتالية وضعف إداراتها وارتباك العمليات التنظيمية فيها، وعندما ينسحب شريك هام أو أكثر أو عندما تكون قيمة المنظمة عند تصفيتها أفضل من قيمتها في حياتها أو استمرارها .

رابعا: الإستراتيجية المركبة

عندما تكون المنظمات صغيرة فمن الطبيعي أن تجد نفسها أمام موقف لا تحسد عليه ، حيث تكون البدائل الإستراتيجية أمامها محددة ، ومساحة التحرك تصبح ضعيفة، وبالتالي فان اتخاذ قراراتها بشأن البديل الإستراتيجي قد يكون اضطرارا أكثر من كونه خيارا . عكس المنظمات الكبيرة ذات الأنشطة المتعددة التي تحتل مركزا تنافسيا قويا في السوق ، تتنوع البدائل والخيارات المتاحة أمامها ، وتكون مساحة التحرك كبيرة ، مما يتيح فرصة اختيار البديل الأكثر ملائمة مع رسالتها وأهدافها وإمكاناتها وظروفها البيئية ونمط قيادتها وطبيعة هيكلها التنظيمي وثقافتها . وقد تستطيع إتباع إستراتيجية مركبة تضم أكثر من إستراتيجية . أو قد تعمل على تكوين مزيج بما يتلاءم ورسالة وأهداف المنظمة.

وتلجأ المنظمات لإتباعها في الحالات الآتية:

- عندما تمارس أنشطة متعددة وتضم وحدات نشاط وأعمال متنوعة ، وكل نشاط إستراتيجي يتطلب تبني إستراتيجية تختلف عن إستراتيجية وحدة نشاط إستراتيجي آخر.

- تتأثر بالتغييرات في ظروف البيئة الخارجية الكلية أو بيئة الصناعة ولو بدرجات مختلفة عن المنظمات في تبني إستراتيجية مركبة .

خامسا : استراتيجية الاندماج

تشير هذه الاستراتيجية إلى النمو والتوسع عن طريق الاندماج المؤقت بين منظمتين وذلك لتحقيق أهداف معينة ، ويتم الاستعانة بهذه الاستراتيجية لعدة أسباب أهمها ما يلي:

أ- الاستفادة من اقتصاديات ونشاطات الحجم الكبير.

ب- توزيع تكاليف البحوث والتطوير خاصة في العمليات الكبيرة.

ت- الاستفادة من الخبرات والكفاءات التنظيمية والبشرية في مجالات مختلفة، وذلك من خلال مزج المعلومات والمعارف لكلتا المنظمتين.

ث- التكامل بين المنظمتين للاستفادة من مزايا كل منظمة ونقاط قوتها ، وتحاشي نقاط الضعف كالاستفادة من الموارد المتاحة.

ج- دخول المجالات الدولية والرغبة في ممارسة أنشطة التصدير.

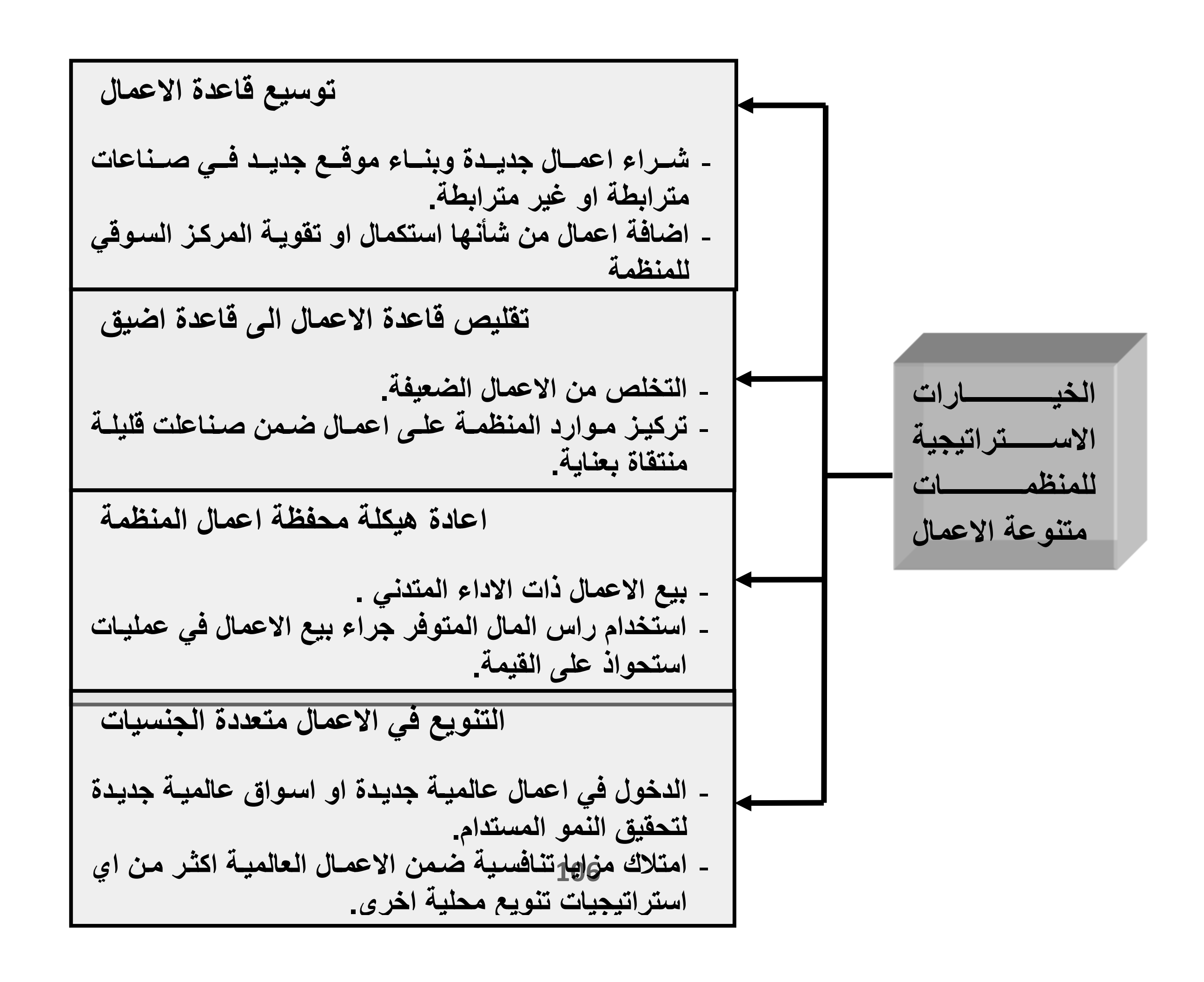
ح- قد تستخدم استراتيجية المشاركة كشكل تدريبي لبحث مدى إمكانية عمل المنظمتين قبل البدء في الاندماج الفعلي.

خ- قد تستخدم لاقتحام مجال في دول معينة ، إذ إن الدخول إلى بعض الدول قد يتطلب أن يمتلك الأفراد في البلد المضيف معظم الحقوق السياسية وبالتالي تمثل المشاركة وسيلة لتحقيق الأنشطة المطلوبة كالمشاركة في بلد ما ؛ ورغم ما تحققه هذه الاستراتيجية من مزايا متعددة لكل من المنظمتين إلا أنه يواجهها بعض المشكلات واجبة الأخذ في الاعتبار مثل : مشكلات اقتسام وتوزيع المناصب ، وفقدان السيطرة على مجال الأعمال ، أو عدم وضوح المسئوليات وتضارب السلطات ، هذا إلى جانب الصراعات المختلفة بين إدارة كلتا المنظمتين والعاملين فيها.

وعند اتخاذ قرار التنويع في الاعمال تصبح مهمة مدراء المنظمات ادارة مجموعة الاعمال المتنوعة تلك بهدف تحسين الاداء. وهنالك اربع مداخل استراتيجية لتحسين الاداء وفق خيار التنوع الاستراتيجي اشار لها (Thompson et al., 2008) وهي:

1- توسيع قاعدة اعمال المنظمة من خلال التنويع في اعمال جديدة اضافية.
2- تقليص قاعدة الاعمال الى قاعدة اضيق من خلال التخلص من بعض الاعمال الحالية.
3- اعادة هيكلة محفظة اعمال المنظمة.
4- التنويع في الاعمال متعددة الجنسيات عبر العالم.

ويوضح الشكل (15) الخيارات الاستراتيجية لمنظمات متعددة الاعمال المبينة في أعلاه.



شكل (15): خيارات التنويع الاستراتيجي

اسئلة الفصل الخامس

س1: ماذا يقصد بلاستراتيجية الكلية للمنظمة؟ وماهي انواع الاستراتيجيات على المستوى الكلي للمنظمة؟

س2: ماهي مبررات ومخاطر البقاء على الوضع الحالي للمنظمة؟

س3: من الفقرات التالية وضح اهم الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة؟

1- قامت شركة التمور بشراء مزارع للتحكم في المادة الخام .

2- كانت شركة الاعتماد تعمل في نشاط تجاري في عام 1420 ثم قامت بتغيير أنشطة عملها الحالي إلى المجال السياحي في عام 1427 .

3- قامت شركة العنبر للعود والبخور بإضافة منتجات جديدة تتمثل في العطور الشرقية .

4- عمدت شركة العبير إلى تخفيض مصاريف الاعلان من أجل تحقيق سيولة نقدية .

المطلوب : تحديد الاستراتيجية التي اتبعتها كلا من المنظمات المذكورة ؟

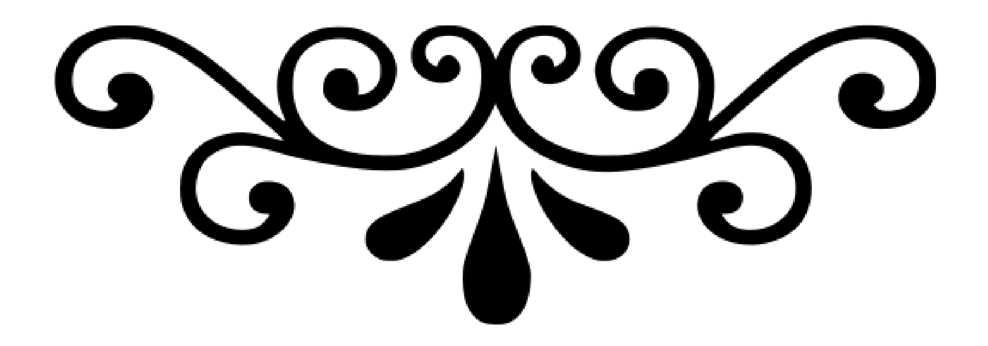
س4: ما الفرق بين التنويع المترابط والتنويع غير المترابط؟

س5: ماهي الاسباب الرئيسة للمنظمات من التحول الى نشاط اخر؟

س6: تعد استراتيجيات الانكماش البديل الاستراتيجي الثالث؟ وضح بشكل علمي هذه الاستراتيجية مع ذكر اهم الاستراتيجيات الفرعية لها؟

س7: عند اتخاذ قرار التنويع في الاعمال تصبح مهمة مدراء المنظمات ادارة مجموعة الاعمال المتنوعة تلك بهدف تحسين الاداء؟ ناقش هذه العبارة مع توضيح بالرسم مداخل استراتيجية لتحسين الاداء؟

الــفـصل
الــسـا د س
الاستراتيجية على مستوى وحدة الاعمال



الفصل السادس
الاستراتيجية على مستوى وحدة الاعمال

تمهيد :

وخلافا لاستراتيجية المنظمة فأن استراتيجية وحدة الاعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام، وتركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها، او القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم.

لا يقتصر تقييم قوة كل وحدة من وحدات الاعمال للمنظمة، وتقييم وضعها التنافسي في صناعتها، على الكشف عن فرصتها في نجاح الصناعة. الا ان ذلك يوفر اساسا قويا لمقارنة وتقييم القوى التنافسية النسبية لوحدات الاعمال المختلفة لتحديد الوحدات الاقوى والوحدات الاضعف. وذلك اعتمادا على عوامل ومقاييس عديدة مثل الحصة النسبية في السوق، نسبة التكاليف الى كلف المنافسين، ونجاح التحالفات والشراكات التعاونية، والقدرة على الاستفادة من نقاط التوافق الاستراتيجي مع الاعمال المشابهة، وامتلاك قدرات التفاوض، والربحية نسبة الى المنافسين.

اولا: مفهوم الاستراتيجيات على مستوى وحدة الاعمال

تأخذ إستراتيجية وحدة الأعمال، أو ما قد يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية عدة أشكال ابرزها إستراتيجية القيادة في التكلفة، وإستراتيجية التمايز (التنويع)، وإستراتيجية التركيز.

1. **إستراتيجية القيادة في الكلفة:**

وفق (مايكل بورتر) فإن استراتيجية قيادة التكلفة هي إحدى الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المنظمات التي تستهدف الزبائن الذين يهتمون بسعر المنتج بشكل اساسي، وتقوم الاستراتيجية على تقديم منتجات ذات اسعار

منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع الاحتفاظ بمستوى متوسط نسبيا من التمايز. وقد تريد بعض المنظمات من اتباع هذه الاستراتيجية توفير عائدات أكبر بغرض استخدام جزء كبير منها في البحوث والتطوير لأجل الاحتفاظ بوضعيتها التنافسية. بينما تهدف معظم المنظمات وخصوصاً في منطقتنا العربية التي يغيب عنها بشكل كبير الاهتمام بالبحوث والتطوير من وراء هذه الاستراتيجية إلى المنافسة السعرية لتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة . وتتبع المنظمات أو وحدات الأعمال هذه الإستراتيجية بغية تحقيق كلفة أقل في منتجاتها أو خدماتها المقدمة للسوق، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل، أو لقطاع معين من السوق بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من أسعار بيع المنافسين وتحقيق قدر أكبر من الأرباح. لذا تسعى المنظمة نحو الاحتفاظ بتكلفة الإنتاج والتوزيع عند أدنى حد ممكن بما يمكن المنظمة من تحديد أسعار بيع أقل من متناول جميع المتنافسين.

تحاول استراتيجية قيادة الكلفة من زيادة الحصة السوقية عن طريق الحفاظ على التكاليف منخفضة بالمقارنة مع المنافسين. مع استراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة، فإن المنظمة تسعى بشدة نحو فاعلية التسهيلات، وتنتهج خفض التكاليف، وتستخدم ضوابط مشددة لإنتاج منتجات أو خدمات أكثر كفاءة من منافسيها. وانخفاض التكلفة لا يعني بالضرورة انخفاض السعر، ولكن في كثير من الحالات، قيادة التكلفة المنخفضة توفر السلع والخدمات للعملاء بأسعار أرخص.

على سبيل المثال، بين الرئيس التنفيذي (CEO) لشركة الطيران الايرلندية ريان أير Irish airline Ryanairعن استراتيجية المنظمة "أنها أقدم وأبسط صيغة: بيع مرتفع ورخيص الثمن... نحن نريد أن تصبح وول مارت Wal-Mart لشركات الطيران .لا أحد سوف ينافسنا على السعر أبدا" يمكن أن تقدم ريان أير أسعار منخفضة لأنها تحافظ على التكاليف في أدنى مستوياتها، أي أقل من أي أحد أخر في أوروبا. وشعار المنظمة هو تذاكر رخيصة، وليس خدمة الزبائن أو خدمات فريدة من نوعها.

استراتيجية قيادة الكلفة تتعلق في المقام الأول بالاستقرار بدلا من المخاطرة أو البحث عن فرص جديدة للابتكار والنمو. ووضع التكلفة المنخفضة يعني أنه يمكن للشركة تحقيق أرباح أعلى من المنافسين بسبب كفاءتها وخفض تكاليف التشغيل. وقيادة التكلفة المنخفضة مثل شركة ريان أير Ryanair أو وول مارت Wal-Mart حيث تقل عن أسعار المنافسين ولا تزال تحصل على ربح معقول .بالإضافة إلى ذلك، إذا كانت هناك منتجات بديلة أو منافسين جدد محتملين في الصورة، يكون انخفاض تكلفة المنتج هو الوضع الأفضل لمنع فقدان الحصة السوقية (market share).

وأهم الشروط التي يجب توفرها لتحقيق إستراتيجية قيادة الكلفة:

أ. وجود طلب مرن للسعر والكميات المطلوبة.

ب. نمطية المنتج.

ت. خلق حالة من التكامل الرأسي سواء أمامي أو خلفي.

ث. إستخدام أحادي للسلعة من قبل المشترين.

ج. ضعف الإمكانيات المالية لإجراء التبديل للسلعة من قبل المشتري.

ح. تقديم منتج اساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحبه زيادة في التكاليف.

خ. إستخدام مواد أولية زهيدة الثمن لاتؤثر على جودة المنتج.

د. بيع مباشر للمستهلك لتقليل كلف الوسطاء.

ذ. الإستغناء عن الأنشطة ذات التكلفة العالية.

ر. استخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات.

وأهم المخاطر الأساسية لإستراتيجية قيادة الكلفة هي:

أ. قابلية المنافسين لإيجاد طرق إنتاج بكلفة أقل.

ب. إتباع المنافسون لسياسة الوفورات في كلفة العمالة.

ت. سهولة تقليد المنافسين للطرق المتبعة في قيادة التكلفة.

ث. تركيز المنظمة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغير أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق واعمال جديدة.

دوافع أو حوافز تشجع المنظمات على تحقيق التكلفة الأقل:

أ- توافر اقتصاديات الحجم.

ب- الاثار المترتبة على منحنى التعلم أو الخبرة.

ت- وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة.

ث- سوق مكون من مشترين واعيين تماماً للسعر.

المزايا (توفر قدراً من الحماية ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس):

أ- **المنافسين**: المنظمة تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة بالسعر.

ب- **المشترين**: تتمتع المنظمة بحصانة ضد الزبائن الاقوياء (لا يمكنهم المساومة على تخفيض الاسعار).

ت- **الموردين**: في بعض الحالات تكون في مأمن من الموردين الاقوياء.

ث- **المنافسين المحتمل دخولهم الى السوق**: المنظمة تحتل موقعاً تنافسياً ممتازاً يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.ة

ج- **السلع البديلة**: استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي تتمنع بأسعار جذابة.

2. إستراتيجية التمايز:

وتعني هذه الإستراتيجية قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للمستهلك في منتج ذو جودة عالية، أو مواصفات خاصة مميزة، أو خدمات مابعد البيع. وهذا التمايز يجعل المنظمة تفرض الأسعار التي تراها مناسبة، وتنمي ولاء المستهلك لعلامتها التجاري، اي وضع سلع المنظمة في مكانة خاصة بعيداً عن السلع المشابهة للمنظمات المنافسة.

كما يمكن أن تقلل التناحر مع المنافسين ومحاربة التهديد من المنتجات البديلة لأن الزبائن هم من يوالون للعلامة التجارية للمنظمة. ومع ذلك، يجب على المنظمة أن تتذكر أن استراتيجيات التمايز الناجحة تتطلب عددا من الأنشطة المكلفة، مثل بحوث وتصميم المنتجات والدعاية واسعة النطاق. ويجب الاشارة بأن المنظمات التي تتبع استراتيجية التمايز تحتاج قدرات تسويقية قوية وموظفين مبدعين يأخذون في الحسبان اعتبارات الوقت والموارد للحصول على الابتكارات.

أحد الأمثلة الجيدة للمنظمة التي تستفيد من استراتيجية التمايز هي شركة أبل(Apple) حيث لم تحاول أبل أبدا التنافس على السعر وأحبت أن ينظر إليها باعتبارها العلامة التجارية "النخبة" (elite) في أجهزة الكمبيوتر الشخصية، وذلك على سبيل المثال، مما أمكنها من التحكم في الأسعار بنسب مرتفعة اكثر بكثير من أجهزة الكمبيوتر الأخرى نظرا لتميزها. وقد قامت المنظمة ببناء أساس لولاء الزبائن من خلال تقديم منتجات مبتكرة وأنيقة وترسم صورة مرموقة. وذلك بالنظر إلى إطلاق آي فون (iPhone).

أهم المزايا التنافسية لإستراتيجية التمايز:

أ- خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج، مما يحمي المنظمة من المنافسين.

ب- سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي.

ت- التمايز يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول.

ث- زيادة قوة المنظمة في مواجهة المنافسين.

ج- إشباع لرغبات وحاجات المستهلك.

أبرز المشاكل التي قد تنتج عن تطبيق إستراتيجية التمايز:

أ. صعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية على المدى الطويل .

ب. إرتفاع تكاليف المنتجات المتميزة مما يؤدي إلى بحث المستهلك عن البدائل الرخيصة.

ت. القدرة على تقليد المنتج المميز بسهولة.

ث. التبدلات التي تطرأ على أذواق المستهلكين.

اهم المجالات التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:

أ- التمايز على أساس التفوق الفني.

ب- التمايز على أساس الجودة.

ت- التمايز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

ث- التمايز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

شروط استراتيجية التمايز:

أ. عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

ب. تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

ت. عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز.

3. إستراتيجية التركيز:

وهي استراتيجية تنافسية موجهة الى قطاع محدود من السوق المستهدف، او الى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل. أي بمعنى اخر تستهدف التحديد الدقيق على سوق معينة والتركيز الكامل عليها، وعادة ما تكون هذه السوق متخصصة.

وتسعى المنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الإستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب

التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات، أو خدمة الزبائن... إلخ بسبب التركيز على التمايز.

الاستراتيجية الثالثة لبورتر، تركز المنظمة على مجموعة السوق أو مشتري إقليمي محدد. وستحاول المنظمة من تحقيق أي ميزة للتكلفة المنخفضة أو ميزة التمايز داخل السوق المحددة بدقة.

أحد الأمثلة الجيدة على استراتيجية تركيز التكلفة المنخفضة هي شركة إدوارد جونزEdward Jones ، للسمسرة ومقرها سانت لويس .St. Louis وقد نجحت المنظمة من خلال أعمالها في ريف أمريكا والمدن الصغيرة وتوفير المستثمرين بالمحافظة على الاستثمارات طويلة الأجل.

ومن الأمثلة على استراتيجية التمايز هي شركة بوما Puma المصنعة للملابس الرياضية الألمانية. في منتصف عام (1990)، كانت شركة بوما على حافة الإفلاس . الرئيس التنفيذي يوخين زيتز (Jochen Zeitz) بعد (30)عاما فقط، أحيا العلامة التجارية من خلال استهداف مجموعات الزبائن المحددة، خصوصا الكراسي الرياضية، وتوفير أحذية أنيقة وأيضا الملابس والتي يتم فيها تحديد توجهات التصميم. فشركة بوما "خرجت عن طريقها لتكون مختلفة" كما بين ذلك المحلل رولاند كونين) .(Roland Könen

وتوصل بورتر (Porter) إلى أن المنظمات التي لم تعتمد بوعي التكلفة المنخفضة، والتمايز، أو استراتيجية التركيز حققت أرباحا أقل من المتوسط مقارنة بتلك التي تستخدم إحدى الاستراتيجيات الثلاثة. وقد فشلت العديد من شركات الإنترنت بسبب عدم تطوير المديرون للاستراتيجيات التنافسية والتي من شأنها أن تميزهم في السوق.

من ناحية خرى، أصبحت شركة **جوجل** Google ناجحة للغاية مع استراتيجية **التمايز** المتماسكة التي تميزها عن غيرها من محركات البحث. وتعتبر قدرة المديرون على وضع استراتيجية تنافسية واضحة أحد العوامل الحاسمة في نجاح المنظمة. ومع

ذلك، في البيئة المضطربة اليوم، يؤكد بعض الباحثين والخبراء الاستشاريين أن المديرين كذلك في حاجة إلى الحفاظ على المرونة في التفكير الاستراتيجي.

شروط استراتيجية التركيز:

أ. عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

ب. عندما لا يحاول أي منافس اخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.

ت. عندما لا تسمح موارد المنظمة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).

ث. عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

ج. عندما تشتد حجة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

خطوات الدخول في استراتيجية التركيز (خطوتين):

1- اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيه.

2- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات المستهدفة.

لذلك فإن هناك شكلين من أشكال إستراتيجية التركيز، وهما إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة، وإستراتيجية التركيز مع التمايز:

1- التركيز مع خفض الكلفة:

وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة من المشترين، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل، وفي حالة إستخدام هذه الإستراتيجية فإن المنظمة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

2- التركيز مع التمايز:

هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إى مجموعة من المستهلكين دون غيرهم على سبيل المثال سوق محدد في دول الخليج او الاسواق الاوربية. وفي حالة إستخدام هذه الإستراتيجية فإن المنظمة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء لعلامة منتجاتها.

المشاكل التي ترافق تطبيق إستراتيجية التركيز:

1- تعدد القطاعات السوقية لا يسمح بنجاح إستراتيجية التركيز.

2- التغيرات السريعة في أذواق المستهلكين، وفي التكنولوجيا.

3- البحوث المستمرة للمنافسين لخرق اسواق المنظمة بمنتجات تشيع طلبات المستهلكين.

ويوضح الشكل التالي الاستراتيجيات العامة للتنافس وعددها أصلاً ثلاثة ، فضلاً عن استراتيجية رابعة إضافية لم يشير إليها " مايك بورتر " وهي استراتيجية التكامل بين استراتيجية الريادة أو قيادة التكلفة واستراتيجية التمييز معاً:

		الميزة التنافسية	
		تكلفة أقل	تمييز المنتج
الهدف الاستراتيجي	الصناعة ككل	٤) التكامل ١) قيادة التكلفة Cost Leadership	٢) التمييز Differentiation

شكل (16) الميزة التنافسية والهدف الاستراتيجي

والشكل التالي يوضح امثلة عن المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية:

نطاق المنافسة Competitive Scope		الميزة التنافسية Competitive Advantage	
		التكلفة المنخفضة Low Cost	التميز Uniqueness
	الواسع Broad	قيادة التكلفة المنخفضة Low-cost leadership **مثل: ريانير** Ryanair	التمايز Differentiation **مثل: أبل** Apple
	الضيق Narrow	تركيز التكلفة المنخفضة Focused low-cost leadership **مثل: استثمارات إيدوار جونز** Edward Jones	تركيز التمايز Focused Differentiation **مثل: بوما** Puma

شكل (17): مصفوفة نطاق المنافسة والميزة التنافسية وفق ستراتيجيات وحدة الاعمال

يرى بورتر أن المنظمات التي تحاول تطبيق أكثر من استراتيجية من هذه الثلاث في آن واحد سوف تعاني من انخفاض في الحصة السوقية وانخفاض في الأرباح بالتبعية حيث سيتوجه المستهلكون الباحثون عن السعر الاقل الى المنظمات التي تتبع استراتيجية قيادة التكلفة بشكل صريح، والأخرون الباحثون عن منتج متميز الى

المنظمات ذات استراتيجية التمايز تاركين تلك المنظمة في منطقة الاختناق أو كمن "رقص على السلم".

بينما يرى المنتقدون لهذا الطرح انه يمكن الجمع بين أكثر من واحدة من هذه الاستراتيجيات تحت ظروف معينة حيث أن أسباب نجاح استراتيجية القيادة بالتكلفة تتمثل في اسعار وآليات القطاع أو الصناعة التي تعمل به المنظمة بينما يعتمد نجاح استراتيجية التمايز على اذواق ورغبات المستهلكين، وهما عاملين مستقلين بعضهما عن بعض وبالتالي حسب الطرح الجديد فإنه يمكن المزج بين الاستراتيجيتين تحت الشروط التالية:

1- إذا كان للمنظمة الحق حصريا في استخدام تكنولوجيا معينة من الممكن أن تكون هي من أبدعتها، ولا تتوافر هذه التكنولوجيا لمنافسيها.

2- اذا كانت المنظمات المنافسة لا تتبع أياً من الاستراتيجيات التنافسية.

3- اذا كانت المنظمة في وضعية قيادة السوق.

وبما أن استراتيجية التمايز تعتمد إما على التمايز في عرض وتسويق المنتج، أو التمايز الابداعي من خلال التكنولوجيا المصنعة للمنتج، فلو نظرنا بطبيعة الحال الى التمايز الابداعي نجده يعتمد بشكل أساسي على تكنولوجيا تصنع خصائص مميزة للمنتج، ومن الممكن أن تكون ذات التكنولوجيا هي العامل الاساسي في خفض تكلفة الانتاج. فإذا تمكنت المنظمة من امتلاك تلك التكنولوجيا فإنها تتمكن من استخدام استراتيجيتي القيادة بالتكلفة، والتمايز في آن واحد على خلاف ما طرح بورتر. والجدول التالي يوضح انواع الاستراتيجيات ومجالات استخدامها.

جدول (18): انواع الاستراتيجيات ومجالات استخدامها

الاختيارات / الاستراتيجيات	تمييز منتج	المجال	جوانب التمييز والتفرد
قيادة كلفة	منخفض: التركيز على	كامل السوق	التصنيع وادارة

	السعر		الموارد
التمايز	مرتفع: التمايز بالمنتج	عدة مجالات من السوق	البحث والتطوير، المبيعات والتسويق
التركيز	منخفض/ مرتفع من خلال السعر او التفرد بالمنتج	مجال واحد او عدد محدود من المجالات من السوق	أي نوع من الجوانب يسمح بالتفرد والتمايز

وفي حالة وجود اختلاف في مستوى أداء وحدات الاعمال الإستراتيجية في المنظمة ستستخدم **مدخل الموائمة التي** يعد من أكثر المداخل استخداماً في مجال استراتيجيات وحدة الاعمال ويقترح هذا المدخل أن تحاول إدارة المنظمة حل ثلاث مشاكل هامة من خلال اختيار وتطبيق أحد ثلاثة بدائل من الاستراتيجيات. وهذه المشاكل الثلاث هي:

- **مشكلة المبادرة**: وتشمل تحديد الفرص التجارية الواجب انتهازها، وتلك التي ينبغي تجاهلها.
- **المشكلة الهندسية**: وتتمثـل في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات.
- **المشكلة الإدارية**: وتدور حول عملية بناء الهيكل التنظيمي الذي ترى الإدارة العليا أنه أفضل من غيره في خدمة أغراضهـا.

وطبقاً لمدخل المؤائمة فالمنظمة يمكنها اختيار البدائل الإستراتيجية التاليـة:

- **الدفـاع:** وهو أكثر مداخل الإستراتيجية تحفظاً وتتمثل في الكفاح من جانب المنظمة كي تجد لنفسها مكاناً في السوق والمحافظة عليه وحمايته من المنافسين. وتركز هذه الإستراتيجية على اعتبارات الكفاءة والاعتماد على زبائن دائمين ومخلصين.
- **الاقتحام**: بهدف السعي للكشف عن فرص سوقية جديدة مع تجنب الاعتماد على سلعة واحدة أو مجموعة محدودة من الســلع.

- **التحـوط:** وتأخذ هذه الإستراتيجية موقفاً وسطاً بين الإستراتيجيتين السابقتين، حيث تحاول المنظمة التحرك للدخول في أسواق جديدة ولكن بقدر محسوب ولاعتبارات الآمان والاستقرار.

ثـالـثـا: اسـتـراتـيـجـيـات الإسـتـثـمـار

وهى مجموعة من الإستراتيجيات التي تشير الى كمية ونوعية الموارد البشرية والمالية التي يجب استثمارها حتى يمكن تحقيق ميزة تنافسية، وتقسم تلك الإستراتيجيات على النحو التالي:

1. استراتيجيات مرحلة النمو الأولى:

تستهدف المنظمات من وراء تبنى هذه الإستراتيجية إلى بناء حصة في السوق وذلك من خلال تنمية ميزة تنافسية متواصلة ومدروسة.

2. استراتيجيات مرحلة النمو:

وهي إستراتيجية تتبع لتمكين المنظمة من تحسين موقفها التنافسي النسبي في سوق يتسم بالنمو السريع.

3. استراتيجيات مرحلة الركود:

وهى إستراتيجية تهدف إلى زيادة حصة المنظمة السوقية وتتبع هذه الإستراتيجية في مرحلة الركود الطفيف والتي تتميز بالزيادة البطيئة في الطلب.

4. استراتيجيات مرحلة النضج:

تتسم مرحلة النضج في دورة حياة الصناعة بانخفاض معدل نمو السوق، ولذلك تتبنى المنظمات استراتيجيتي التمايز والقيادة في التكلفة.

5. استراتيجيات مرحلة التدهور:

في مرحلة تدهور الصناعة يكون الطلب يكون الطلب منخفضاً وتتبع المنظمات إحدى الإستراتيجيات التالية:

- إستراتيجية تمركز السوق.
- إستراتيجية التصويب.
- إستراتيجية تخفيض الأصول.
- إستراتيجية التصفية.

جدول (19): العلاقة بين دورة حياة الصناعة والمركز التنافسي واستراتيجية الاستثمار على مستوى وحدة الاعمال

المركز التنافسي / دورة حياةالصناعة	مركز تنافسي قوي	مركز تنافسي ضعيف
مرحلة النمو الاولي	استراتيجية بناء الحصة	استراتيجية بناء الحصة
مرحلة النمو	استراتيجة النمو	استراتيجة تمركز السوق
مرحلة الركود الخفيف	استراتيجية زيادة الحصة	استراتيجة تمركز السوق
مرحلة النضج	استراتيجية التمسك والاحتفاظ او الربح	استراتيجية التصفية
مرحلة التدهور	تمركز السوق، الحصاد، تخفيض الاصول	اعادة هيكلة، التصفية

رابعا: استراتيجيات دخول للاسواق العالمية

قبل التطرق الى الاستراتيجيات لابد ان نذكر أشكال الأسواق الخارجية:

- الأسواق المتطورة ذات الدخل المرتفع.
- الأسواق ذات الدخل المتوسط.

- الأسواق ذات الدخل المنخفض.

إن إستراتيجية الدخول للأسواق العالمية التي تعتمدها المنظمات الدولية عديدة فبعد أن تنتهي هذه المنظمات من تقييم الأسواق المستهدفة يصبح من الضروري التقييم الداخلي لها من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، وعلى ضوء نتائج التحليل يتم اختيار إستراتيجية الدخول العالمية والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:



شكل (20): استراتيجيات الدخول العالمية

1. **إستراتيجية التصدير:**

ونعني بها الإستراتيجية التي يمكن من خلالها للشركة المنتجة ببيع منتجاتها سواءً سلع أو خدمات إلى شركة مستفيدة في بلد آخر، ويكون التصدير على نوعان أما تصدير مباشر أو تصدير غير مباشر.

2. **إستراتيجية الامتياز:**

ويقصد بها قيام المنظمة المنتجة بعملية بيع حقوق استعمال الملكية الفكرية، التكنولوجيا، طرق وأساليب العمل، حقوق النشر، براءات الاختراع، والأسماء والعلامات التجارية إلى شركة أخرى مقابل أجور أو رسوم يتفق عليها الطرفان مثل قيام شركة(Nokia) الفنلندية ببيع حقوق الملكية الفكرية للهاتف النقال إلى شركتان في الهند والصين.

إن عقد الامتياز يدار باستخدام طريقة العمل التي يتبعها المرخص له، وذلك بدعم متواصل من المرخص نفسه مع تقديم المساعدة التجارية والفنية ضمن مدة زمنية معينة وفقاً للشروط المنصوص عليها في اتفاقية الامتياز الموقع بين الطرفين لهذه الغاية.

عقد الامتياز هو الاتفاق القانوني المعقود بين الأطراف (أي المرخص والمرخص له) لتحديد الشروط التي سيتم بموجبها منح الامتياز وتشغيل المشروع، ويتضمن هذا الاتفاق الحقوق والالتزامات المترتبة على كل طرف، وتشكل هذه الاتفاقية تمثيلاً لإرادة الطرفين، وبالتالي فهي تختلف وتتنوع وفقاً لأهدافها ولرغبة الطرفين، وينبغي تفصيلها بالشكل الذي يعكس هذه الرغبة.

ويوجد عدة عيوب لعقود الامتياز يجب أخذها بعين الاعتبار قبل اختيارها كسياسة لدخول الأسواق الدولية ، وهي: إن حجم الأرباح التي يحصل عليها المرخصون غير كبير-عدم القدرة على السيطرة التامة على المستفيد من عقد الامتياز من قبل المنظمة المانحة للامتياز-اتساع إمكانية خلق منافس جديد للشركة مانحة الامتياز.

3. التحالفات الإستراتيجية:

هي شكل من أشكال استراتيجيات الدخول والانتشار في الأسواق الدولية وقد تزايد تكوين التحالفات الإستراتيجية سواء بين الدول أو بين منظمات الأعمال في السنوات الأخيرة، ويمكن أن نشير كأمثلة على التحالفات الإستراتيجية فقط إلى شركة(IBM)

التي لديها أكثر من (40) تحالف استراتجي مع شركات مختلفة أبرزها (Toshiba & Apple).

4. إستراتيجية الأعمال المشتركة:

هي تحالفات تـُشكَــل بين منظمات متعددة في بلدين أو أكثر وتأخذ شكلاً من أشكال التعاون الدولي الهدف من هذه الأعمال هو الوصول إلى اقتصاديات الحجم، والشراكة في البحث والتطوير وامتلاك تكنولوجيا الأعمال المحورية مثل الشراكة فيما بين شركة (GM & Toyota).

5. إستراتيجية الاستثمار المباشر:

يقصد بالاستثمار المباشر قيام منظمة الأعمال بالدخول مباشرةً إلى الأسواق الدولية من خلال امتلاك الأصول في الدول المُضيفة والاستثمار المباشر فيها... حيث تبدأ هذه العملية بشراء الأراضي وبناء المصانع ونقل الكادر الإداري والفني والمباشرة بعمليات التصنيع، مثل قيام شركة (Honda) بإنشاء مصنع لتجميع السيارات في (Ohio).

6. التعاقدات الدولية:

عندما تواجه المنظمة مشكلات في التصدير أو الاستثمار المباشر ولا تجد أي طريقة للدخول للأسواق الخارجية فهي تلجأ إلى إتباع إحدى الطرق التالية:

1- عقود الترخيص.
2- عقود الإدارة.
3- عقود التصنيع.
4- عقود تسليم المفتاح.

وفيما يلي شرح موسع لهذه المفاهيم ومتى يمكن للشركة استخدامها وماهي مزيا كل منها وعيوبها:

أ. استراتيجية عقود الترخيص:

يكون الترخيص حل معقول عندما يكون التصدير غير فعال وتكون المنظمة مترددة في الاستثمار المباشر في الخارج.

الترخيص: ترتيب يمنح المرخص شيئاً له قيمة للمرخص مقابل إنجاز عمل معين ورسوم. فالمرخص (المنظمة العالمية) قد تمنح المرخص له (شركة محلية) واحد أو أكثر من الأشياء التالية:

- حقوق الاختراع.
- حقوق العلامات التجارية.
- كيفية الانتاج.

وهذه قد تمنح للاستخدام في أي سوق أجنبي أو قد تعطي للمرخص له حقوق العمل في عدة دول. والأمثلة كثيرة عن التراخيص حيث 50% من الأدوية التي تباع في اليابان يتم صنعها بموجب ترخيص من شركات أوروبية وأمريكية.

تقوم شركة (playboy) على أساس تراخيص المواد من شركة (lui)الفرنسية والتي كانت توزع في أمريكا. وإذا أمعنا النظر في هذه المنظمة فهي أكبر مثال عن التراخيص.حيث تقوم بالاعتماد على منح الترخيص للطباعة حيث يتم توزيعها في (9) بلدان وكل بلد يقوم بطباعتها بلغته الخاصة ، ولكن يجب أن تكون على نفس النمط، حيث توزع في اليابان والبرازيل و إسبانيا وإيطاليا وألمانية.

إن الترخيص ليس فقط على السلع المادية الملموسة ، بل يمكن أن يمتد إلى الخدمات. بالرغم من الاعتقاد السائد أن الاستثمار الأجنبي المباشر أكثر ربحاً وهو الأسلوب المفضل إلا أن الترخيص له فوائد عدة أيضاً، حيث يسمح للشركة بتوزيع كلفة الاستثمار والبحث والتطوير. كما أن المنظمة عندما تقوم بمنح الترخيص فهي تقوم بحماية براءات الاختراع الخاصة بها من الاستعمال غير المشروع من قبل الوكلاء من دون موافقتها. لإن المنظمة يمكن أن تقرر الانسحاب من السوق بشكل مؤقت أو دائم ، وبذلك فهي تحمي منتجاتها وكل ماله علاقة باسمها. ويوجد عدة أسباب تدعو إلى استعمال الترخيص ومنها:

1- الحواجز التجارية: مثلاً عندما يكون رأس المال نادر أو توجد عقود تصدير تثبط عزيمة الدخول المباشر.

2- حساسية البلاد من الملكية الأجنبية: حيث أن الترخيص طريقة مرنة لدخول الأسواق بسرعة وبسهولة.

3- ارتفاع تكلفة النقل بالمقارنة من تكلفة النتج.

حيث قامت اليابان بمنع أي استثمار مباشر في أفريقيا الجنوبية، وقيدت القروض التجارية، ولكن كتب لها النجاح من خلال عقود الترخيص مع الموزعين المحليين في إفريقيا الجنوبية.

إن لجوء المنظمات للترخيص يجنبها الكثير من الأخطار.مثال على ذلك مصممين الفرنسيين يستخدمون الترخيص ليتفادو الدخول في عالم الأعمال.

ويمكن منح ترخيص بالعلامة التجارية، حيث يمكن الاستفادة من ترخيص العلامة التجارية بالحصول على أرباح مقابل استخدام هذه العلامة التجارية، ومانح الترخيص يستفيد من ربح غير ملموس، وهو الإعلان المجاني الذي يعزز صورة المنتج ،ويوجد فائدة اخرى وهي أن هذه العلامة التجارية يمكن أن تمتد إلى مجموعة جديدة من المنتجات وخاصة إذا كان المرخص له ليس له أي خبرة في هذا المجال من الأعمال.

فوائد الترخيص:

- لا يتطلب رأس مال كبير مقارنة مع الأساليب الأخرى وبالتالي لا يعتبر معيق أمام المنظمات الصغيرة الحجم.
- يعتبر أسرع الطرق وأسهلها للدخول للأسواق الخارجية ،وحتى ولو كان يتوفر لدى المنظمة رأس المال فإنها تواجه بطأ في الإنتاج المحلي والتوزيع.
- الترخيص يخفض مخاطر تدخل الحكومة حيث أن المرخص له هي شركة محلية.
- الكثر من الحكومات تفضل الترخيص على الاستثمار المباشر لأنه يجذب التكنلوجيا إلى البلد بتكاليف أقل.

- يساعد المنظمة على التخلص من مخاطر مشاكل البحث والتطوير والمشاكل التعلقة بحماية حقوق الاختراع.
- قد تخدم عملية الترخيص كمرحلة في التطوير التصديري للشركة حيث تعتبر وسيلة لاختيارالأسواق الخارجية دون التزام كبير من راس المال والوقت.

عيوب الترخيص:

- تدني نسبة الأرباح العائدة على المنظمة المانحة.
- مشكلة الرقابة على المرخص ،فعلى الرغم من أن بنود العقود توضح مسؤليات الطرفين ،فإن احتمال سوء الفهم والاختلافات قد تظهر حول أمور مثل: الرقابة النوعية والجهود التسويقية للمرخص له.
- محدودية العائد المالي الذي يحصل عليه المرخص من قبل المرخص له، حيث أنه لا يتعدى 5% إلى إجمالي حجم المبيعات الكلية.

للترخيص جوانب سلبية أيضاً، حيث أن الخطر منخفض هذا يعني أن الربح منخفض عموماً، وقد يكون أقل ربحا من أي استراتيجية أخرى.

من الضروري الأخذ بعين الاعتبار المنظور الطويل المدى ، عند منح الترخيص لشركة ، فإن المانح للترخيص قد يربي لنفسه منافس في المستقبل حيث قد يحصل ما على التكنلوجيا والمعرفة الخاصة بالمنتج. فقد يقوم المرخص له برفض تجديد عقد الترخيص ،ولزيادة صعوبة الموضوع أكثر قد يقوم المرخص له باستعمال العمليات المتعلمة والمكتسبة من خلال العمل تحت الترخيص.

كما أن جودة المنتج عبر البلدان المختلفة التي سببها تساهل المرخص في مراقبة الجودة قد يؤدي إلى تراجع سمعة المنتج في أنحاء العالم.

هذا الاحتمال يوضح لماذا ماكدونالد تذهب إلى الإفراط في الإشراف على العمليات، وتضمن جودة المنتجات وتناسقها. وبهذه الطريقة نجحت ماكدونالد في المحكمة من منع صاحب وكالة فرنسي في فرنسا من تشغيل الوكالت في فرنسا باسمها لإن مستوى الجودة كان أقل من المطلوب.

يتضمن عقد الترخيص شروطاً يتم بموجبها ضرورة تجديد الترخيص في حال تمكن المنظمة المانحة من تحقيق إنجازات، وتحسينات في العملية الإنتاجية يريد الاستفادة منها المرخص له وفي حال كانت التحسينات من طرف المرخص له فيجب الإشارة في العقد إلى إمكانية استفادة المنظمة المانحة من هذه التحسينات والتطويرات.

احتفاظ المنظمة المانحة بتفوقها التكنلوجي والانتاجي والتسويقي يؤهلها لضمان استمرار المرخص له بالحاجة إليها واللجوء للاستفادة من خبراتها ومعارفها ، والعمل على مساعدته في حل مشاكله الانتاجية والتسويقية يبشكل يضمن ولاءه للشركة المانحة وتجعله أكثر تقبلاً لشروطها.

ب. **استراتيجية عقود الإدارة:**

تمارس الحكومات في بعض الحالات، ضغوط وتضع قيود تجبر المنظمات الأجنبية على بيع عملياتها المحلية أو ترك السيطرة عن المنظمة وجعلها محلية.وفي بعض الحالات المنظمات نفسها لا ترغب بإن تكون لها أي مسؤولية عن أعمال المنظمة من حيث الإدارة.

في مثل هذه الظروف يجب على المنظمة أن تصوغ استراتيجية جديدة لتوليد أعلى دخل في هكذا وضع، وهي أن تقوم بتوقيع عقد إدارة مع الحكومة المضيفة أو شركة محلية جديدة تقوم بإدارة أعمال هذه المنظمة، لا سيما اذا كانت بحاجة إلى إلى مهارات إدارية وفنية وخبرة إدارية قد لا تتوفر لديها ،فتقوم بطلبها من المنظمة الأم في البداية لإدارة الأعمال إلى أن يصبح الموظفين الجدد قادرين على إدارة عمل المنظمة.

عقود الإدارة قد تستعمل كاستراتيجية لدخول الأسواق الأجنبية بأدنى حد ممكن من الاستثمار وأدنى حد من الأخطار السياسية.

مثال ذلك: شركة(club med) الذي يعتبر من الرائدين بين منتجعات الاصطياف الدولية ،حيث يسعى كثيراً نحو تطوير المدن بتمويل فعال لبعض النقاط الهامة بها، حيث تكون تلك البلدان بحاجة إلى السياحة.

استراتيجية (club med) تتضمن وجود إما أقلية عرقية أو لا شيء مطلقاً وبالرغم من ذلك تقوم بإدارة جميع المصايف. وهناك فندق (accor as) وهو فندق فرنسي عملاق استطاع الانضمام إلى مجموعة أقوى الفنادق الدولية. إن هذه المجموعة المكونة من (11) فندق تدعو نفسها بالقمة،تقوم بنفسها بإدارة (9) فنادق في الصين وفندق في تايلند بدون امتلاكها ،وأغلب هذه الفنادق لا تحمل اسم القمة.

إن انضمام (accor) هو محاولة للانغماس في الصين والسيطرة على الفنادق مع شركة (بيز) العامة التي تعتبر شريكة في معظم الانشطة التابعة للفنادق الموجودة هناك. وإن هدف (accor) هو أن يستطيع استخدام علاقات القمة وخبراتها لكي يستطيع أن يصبح رائداً في عقود الإدارة.ويوجد فندق في الصين أصبح تابع للعلامة التجارية(accor). كما توجد في أمريكا سلسلة من (6) فنادق تدار أيضاً من قبل (accor).

ت. استراتيجية عقود التصنيع:

إن عملية التصنيع قد تستخدم كاستراتيجية تمتد إلى جميع أو بعض المصانع في البلدان الأجنبية، على سبيل المثال شركة (IBM) لها ستة فروع في الولايات المتحدة الأمريكية وأكثر من ثمانية عشر في بلدان أرى.

أحد إجراءات التصنيع هو تحديد المصادر، ويجب الإشارة إلى أن عمليات التصنيع في دولة مضيفة لا يتضمن فقط البيع في هذه الدولة، ولكن من أجل التصدير إلى بلدان اخرى أيضاً.

إن هدف استراتيجية التصنيع هو وضع قاعدة إنتاج داخل سوق البلد المضيف كوسيلة لغزو سوق هذا البلد. ويوجد عدة أنواع لهذه العقود حيث قد تتراوح بين التصنيع الكامل في المصانع المحلية أو التصنيع الجزئي.

إن الدول المضيفة تحاول دائماً جذب رأس المال الأجنبي، بالإضافة إلى أن فرص العمل هي من الأسباب الرئيسة، كما أن توجد عدة فوائد أخرى للدول المضيفة من هذه العقود.

إن الاستثمار الأجنبي المباشر يختلف عن الأشكال الأخرى لتدفقات رأس المال، حيث يجلب بشكل عام دائماً مصادر إضافية تكون مرغوبة للاقتصاديات النامية. هذه المصادر تتضمن التقنية والخبرات الإدارية وإمكانية الدخول إلى أسواق التصدير.

هناك عدة أسباب تدفع المنظمة للاستثمار في مناطق إنتاج مختلفة، أحد هذه الأسباب يتضمن إما الدخول إلى أسواق المواد الأولية أو استغلال المصادر اللازمة لعمليات التصنيع، ومن الأسباب الأخرى قد يكون لاستغلال تدني كلفة العمل أو توفر عوامل الأنتاج الأخرى (الطاقة – قوة العمل- المساهمات الأخرى). على سبيل المثال.. شركة (Hoover) كانت قادرة على تقليل تكاليفها التصنيعية المرتفعة في بريطانيا وذلك بتحويل عملية التصنيع إلى فرنسا. وقد تقوم هذه الاستراتيجية بنوع آخر من تقليل التاكاليف مثل تخفيض تكلفة النقل. وشركات الطباعة البريطانية بدأت بطباعة الكتب في الخارج لأنها سوف توفر 25-40% من تكاليف الشحن والإنتاج.

وبذلك يمكننا أن نلخص المزايا والعيوب في النقاط التالية:

المزايا:

1- تجنب مخاطر تكلفة الاستثمار المباشر في بلدان كثيرة قد تتصف بعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي.
2- توفر إمكانية الدخول السريع إلى الأسواق المستهدفة، وكذا الأمر إمكانية الانسحاب من هذه السوق في حال عدم موائمتها لتطلعات المنظمة الدولية، أو نظراً لتوقع بعض الخطر.

العيوب:

1- صعوبة الحصول على الشريك المحلي المناسب القادر على القيام بعمليات الانتاج وفق الشروط المتفق عليها مما يحتم على المنظمة الدولية متابعة ومراقبة أعماله وإنتاجه بشكل مستمر، كما وتقدم له المساعدات الفنية والتسويقية في الوقت المناسب.

2- قد تواجه المنظمة الدولية مخاطر حقيقية من خلال خلق منافس شديد البأس لها في الأسواق الدولية في حال كان الشريك المحلي قادراً فعلاً على النهوض بأعباء الانتاج وتطويره باستمرار وزيادة كمياته وتفعيل قدراته التسويقية.

ث. ستراتيجية عقود تسليم المفتاح:

عقود تسليم المفتاح هي اتفاقية بين البائع والمشتري لتزويد المشتري بالوسائل الضرورية بالكامل وتجهيزه بها وتدريب الموظفين لديه وإرسال موظفين من قبل المنظمة للعمل لدى المشتري.

إن هذا التعبير مستعمل كثيراً عند منح وكالة امتياز للأطعمة الجاهزة، وذلك عندما يقوم مانح الامتياز باختيار موقع المطعم ثم بناءه وتجهيزه ثم يقوم بتدريب صاحب الوكالة والمستخدمين لديه وأحياناً يرتب له الحصول على التمويل اللازم. اما في التسويق الدولي يرتبط مصطلح تسليم المفتاح بالمشاريع العملاقة التي تباع إلى الحكومات أو المنظمات الحكومية.

في الأسواق المحلية توجد أعمال واسعة النطاق تتطلب تقنية وعمليات وخبرات واسعة ومتقدمة أحياناً غير متوفرة في الأسواق المحلية ،فتقوم هذه الأسواق بالاعتماد على هذه الاستراتيجية.

من مثل هذه المشاريع:مشاريع بناء مصانع الفولاذ –الاسمنت – الأسمدة – وتلك المشاريع المتعلقة بالتقنيات المتقدمة مثل الاتصالات.

بسبب ضخامة مشاريع تسليم المفتاح ،يتوقع الذي يفوز بتنفيذ العقد الحصول على عوائد ضخمة جداً. وهكذا يجب أن يكون عقد تسليم المفتاح يتضمن عرضاً كاملاً بحيث يجذب المشتري لتنفيذه.

إن هذه الحزمة الكاملة التي يتضمنها العقد لا تقتصر فقط على آخر التقنيات بل توجد أهداف أكثر أهمية بالنسبة إلى للبلدان الأقل تطوراً يجب أن تحققها من هذه العقود.

ومن العوامل الأخرى التي تدفع إلى هذه العقود هي بناء مصانع محلية ،حيث يجب أن يتم تركيب جميع الأجهزة واختبارها، والتأكد من أنها ستفي بالغرض المطلوب منها. ويجب أن يتم تدريب الموظفين المحليين على تسيير عملية الأنتاج ، وتقديم خدمات مابعد البيع.كل هذه الأمور يجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار بالقيام بهكذا نوع من الاتفاقيات.

اسئلة الفصل السادس

س1: ماذا يقصد باستراتيجية على مستوى وحدة الاعمال؟

س2: عدد الاستراتيجيات الخاصة باستراتيجية على وحدة الاعمال مع شرح واحدة فقط؟

س3: تكلم بشكل علمي عن استراتيجيات الاستثمار؟ مع توضيح كيف يمكن ربطها بدورة حياة الصناعة مع الرسم؟

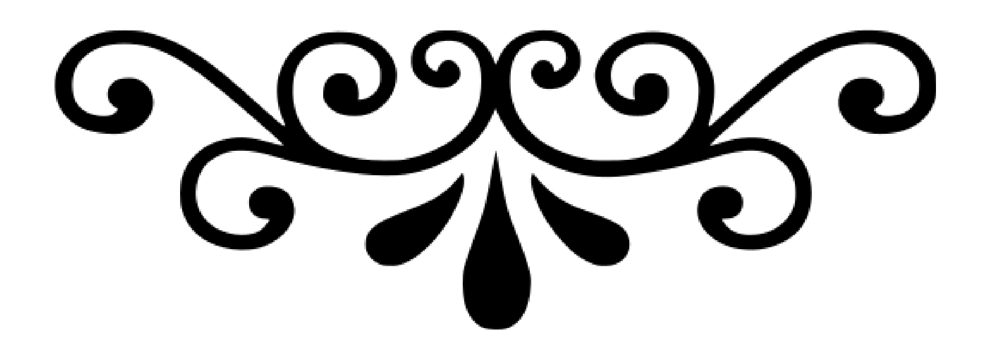
س5: اذكر استراتيجيات دخول الأسواق العالمية؟ مع شرح واحدة فقط؟

س6: ماهي شروط استراتيجية التركيز ؟ وهل يمكن ربطها باستراتيجيات بورتر الاخرى وكيف؟

س7: تكلم عن استراتيجيات الدخول العالمية؟ مع ذكر اهم هذه الاستراتيجيات؟

س8: ماذا يقصد بالتعاقدات الدولية ؟ مع ذكر اهم استراتيجيات الخاصة بالتعاقدات الدولية؟

الـفـصل
الـسـا بـع
الاستراتيجيات الوظيفية



الفصل السابع
الاستراتيجيات الوظيفية

أولا: مفهوم الاستراتيجيات الوظيفية

انسجاماً مع رسالة المنظمة وأهدافها وتطابق الاستراتيجيات العامة على مستوى المنظمة مع الاستراتيجيات المتبعة على مستوى وحدات الأعمال والتي ينبغي معها صياغة استراتيجيات وظيفية هدفها تعظيم المخرجات في كل مجال وظيفي إلى أقصى حد ممكن، والعمل على تجميع الأنشطة المختلفة لكل مجال وظيفي بغية تحسين الأداء وينبغي على المدراء اليقظة حيث إن مجالات الوظيفة متعددة ومتداخلة بعضها في بعض، وهذا يعني انه لايمكن وضع إستراتيجية وظيفية معينة بمفردها أو بمعزل عن المجالات الوظيفية الأخرى، بسبب قوة وتداخل العلاقات فيما بين الوظائف، يرى الباحثون إن الاستراتيجيات الوظيفية حسب الأصالة فيقسمونها إلى وظائف رئيسية ووظائف ثانوية، وآخرون يقسمونها حسب الوظائف الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) في حين قسمها آخرون حسب الأنشطة الرئيسية للمنظمة (الإنتاج والتمويل والموارد والأفراد والبحث والتطوير).

ثانيا: انواع الاستراتيجيات الوظيفية

تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي الى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً. ومعظم المنظمات تميل الى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الانتاج، التسويق، التمويل، الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل. وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الاستراتيجية الوظيفية. والمستوى الاداري يمثل عملية ادارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة والذي يعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً

لاستمرار المنظمة فعلى سبيل المثال تهتم الادارة الاستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وبعمليات تخصيص التدفقات النقدية. وفي مجال الإدارة الاستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافات وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب. ان الادارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي لاتهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكاراً أساسيةيلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والتزام الاداري بمجموعة من السياسات العامة.

لذا يمكن تقسيم الإستراتيجيات حسب الأنشطة الرئيسية إلى أنواع متعدده هي إستراتيجيات:، الموارد البشرية،البحث والتطوير والشراء وادارة المواد، الإنتاج والعمليات الإنتاجية،ادارة الجودة الشاملة، و التمويل، التسويق، وأخيراً إستراتيجية نظم المعلومات:

1. استراتيجيات أدارة الموارد البشرية

تعد إستراتيجيات الموارد البشرية من الإستراتيجيات الوظيفية التي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة مثل تخطيط الإحتياجات من العمالة، الإختيار، والتعيين، والتدريب، والنقل، والترقية، والحوافز، وتقييم الأداء وغيرها. وتساهم هذه الإستراتيجيات في دعم الميزة التنافسية للمنظمة وذلك بتوفير عمالة ذات مهارات عالية وبتكلفة مناسبة. كما يمكن أن تساهم في ذلك من خلال تشجيع فرق العمل الجماعية لزيادة الإنتاجية والجودة. وبغرض خفض التكلفة ومساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها قد تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى إتباع إستراتيجية الخفض في التكلفة عن طريق إستخدام العمالة المؤقتة، كما أنها تهتم ايضاً بالحصول على قوة عمالة متنوعة من حيث النوع والسن والجنسية وذلك لدعم المركز التنافسي للمنظمة.

إن الهدف الرئيسي لاستخدام إستراتيجية للموارد البشرية هو بناء قوة عمل قادرة على تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية ، وتشمل استراتيجيات الموارد البشرية عدة استراتيجيات فرعية أهمها:

- إستراتيجية التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية لجميع المجالات والأنشطة الرئيسة للتخطيط ، ومصادر الحصول على الموارد البشرية، وأنواع التخطيط طويل الأجل أو المتوسط أو القصير.
- الاستراتيجيات المتعلقة باختيار وتعيين الموارد البشرية وما تتضمنه من قواعد أساسية أهمها تحديد مصادر الأفراد والالتزام بالشروط المطلوبة لكل وظيفة وتطبيق إجراءات الاختيار ومراحله للمفاضلة بين المتقدمين للتعيين.
- استرتيجية التدريب وهي الاستراتيجيةالقادرة على تطوير وتدريب مهارات القوى العاملة وزيادة كفاءة أداء عملهم وتتناول إستراتيجية التدريب إبعاد عديدة منها أسلوب تحديد وحصر الاحتياجات التدريبية ووضع نظم ذات كفاءة عالية للتدريب وتحديد مفاضلة بين التدريب داخل المنظمة وخارجها وإعداد المدربين وضرورة تقييم فاعلية التدريب وضرورة ربط نتائج التدريب بترقية الموظف.
- إستراتيجية متعلقة بالنقل والترقية للإفراد والعاملين وكذلك تحديد الاستراتيجيات المرتبطة بالأجور والمكافآت ودورها في دفع العاملين نحو زيادة كفاءة أدائهم لعملهم.
- إستراتيجية تتعلق بتقويم أداء العاملين لمعرفة أداء عملهم ومقارنته مع ماهو مخطط وتحديد الانحرافات من اجل تصحيحها وتلافيها مستقبلاً، وتحديد عناصر قياس الكفاءة ، وتحديد الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر قياس الكفاءة، ومن ثم تحديد الاستخدامات المختلفة لنتائج قياس الكفاءة.

2. استراتيجية البحث والتطوير

ينبغي على جميع المنظمات إعتماد إستراتيجية البحث والتطوير لأهميتها في إحداث تغييرات تمكن المنظمات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وتخفيض تكاليف العمليات وبالتالي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. وتعتمد إستراتيجية البحث والتطوير احد مكونين أساسيين لكل من المنتج والخدمة، وتهدف إلى التقليل من تكلفة العمليات، وزيادة العوائد المالية بكفاءة أكثر.

وتشير عملية البحث والتطوير كذلك إلى الجهود العلمية والبحثية التي تقود في النهاية إلى تحسينات أو إبداعات في مخرجات المنظمة ، وتهدف أيضا إلى التقليل من الكلفة وزيادة العوائد المالية بكفاءة عالية وينبغي على جميع المنظمات اعتماد إستراتيجية البحث والتطوير لأهميتها في إحداث تغيرات تمكن المنظمة من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وبأقل كلفة، وبالتالي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، وتستطيع المنظمات من تحديد دور البحث والتطوير من خلال قياس نسبة التغيير في المخرجات إلى نسبة التغيير في المدخلات، وناتج العملية مقسوماً على الاستثمار في البحث والتطوير ، وتتعامل إستراتيجية البحث والتطوير مع التحسين والتطوير والإبتكار سواء في المنتجات أو العمليات الإنتاجية. وتتعامل مع مسألة توقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة، سواء عن طريق العمل الذاتي أو عن طريق التحالف مع شركات أخرى لديها الإمكانيات المتاحة في البحوث والتطوير.

3. إستراتيجية الشراء وإدارة المواد

تتعامل إستراتيجية الشراء بصفة اساسية مع المواد الخام والأجزاء، والتسهيلات وغيرها اللازمة للعمليات الإنتاجية في المنظمة. ولغرض تبني إستراتيجية شراء ناجحة لابد من أن تتضمن مايلي:

- معلومات تتعلق يالأسواق، الموردين، المنافسين، التغيرات التكنولوجية التي قد نؤثر على وظيفة الشراء.
- علاقات جيدة مع الموردين الذين لديهم مواد بجودة عالية واسعار تنافسية وإستمرارية في التوريد.

- مؤشرات دوران المخزون، الكلفة، أداء الجودة والخدمة.
- تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء وتحديد مجالات التنسيق مع المجالات الوظيفية الأخرى، كالتمويل، التصنيع، التسويق،... إلخ.

4. إستراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات

إن الهدف الرئيسي لوظيفة إدارة الإنتاج والعمليات هو توفير البيئة المادية والمعنوية وحمايتها من أجل زيادة القيمة التي تحققها عملية الإنتاج عبر مجموعة متعددة من الإستراتيجيات تساهم في إختيار إحداها أو أكثر بما يلائم مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، وأهم هذه الإستراتيجيات مايلي:

- **إستراتيجية تتعلق بالمنتج،** مثل: إستراتيجيات التمايز أو النمو البطيء، التكامل الأفقي والعمودي، إستراتيجية التمركز، إستراتيجيات الإستقرار أو الإنكماش.
- **إستراتيجيات التشغيل،** مثل: إستراتيجيات عمل ذات طبيعة آلية، أو ذات طبيعة أنظمة إلكترونية.
- **إستراتيجيات التخطيط والرقابة،** مثل: الإستراتيجيات الكلية أو الجزئية، أو إستراتيجيات مرحلية مؤقتة.
- **إستراتيجيات الصيانة والإحلال والتجديد.**

5. إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

تعد الجودة الشاملة معيار حقيقي لنجاح الإنتاج، والجودة الشاملة ليست هي تلك الأشياء التي يتم قياسها، ولكنها مدخل كلي لأداء العمل تحتوي على الملامح التالية:

- ضرورة التركيز على طلبات المستهلك.
- إلتزام القيادة العليا بتأكيد الجودة.
- عمال الإنتاج مؤهلين ومتمكنين من أداء أعمالهم.
- تكامل الأداء في كل المنظمة.

6. إستراتيجية التمويل

تسعى الإستراتيجية المالية إلى تحديد الإطار العام الذي في حدوده يمكن إتخاذ أفضل القرارات والتصرفات المالية التي تساعد المنظمة أو وحدة الأعمال على تنفيذ إستراتيجيتها. كما يمكن للإستراتيجية المالية أن توفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة، والمرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لإستراتيجية الأعمال. كما أن إستراتيجية التمويل تحاول عادة تعظيم القيمة المالية للمنظمة، والإستراتيجية المالية الناجحة هي التي تحاول تحقيق التوازن بين الأصول والخصوم أو الإلتزامات مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية للمنظمة أو وحدة الأعمال.

7. إستراتيجية التسويق

يقصد بإستراتيجية التسويق بالإستراتيجية التي تتعامل مع تطوير المنتج، التسعير، البيع والتوزيع لهذا المنتج، وتتضمن هذه الإستراتيجية العديد من الإستراتيجيات الفرعية مثل إستراتيجية تنمية السوق، إستراتيجية تنمية المنتج، إستراتيجية الترويج، إستراتيجية التسعير.

- **إستراتيجية تنمية السوق**: تساعد المنظمة على الحصول على حصة سوقية أكبر، وتنمية اسواق جديدة للمنتجات الحالية.
- **إستراتيجية تنمية المنتج**: يساعد المنظمة على تنمية منتجات جديدة لأسواق موجودة، وتنمية منتجات جديدة لأسواق جديدة.
- **إستراتيجية التسعير**: تساعد المنظمة على زيادة حصتها من السوق، كما تساعد على مواجهة المنافسين، وأيضاً على تحديد كمية الإنتاج، وتحقيق معدل مرتفع للعائد على الإستثمار، وخلق حالة من التوازن بين أهداف المنظمة وبين جماعة المستهلكين.
- **إستراتيجية التوزيع**: وتهتم بزيادة كفاءة نظام التوزيع من خلال تبنيها إستراتيجية تساعد على تصريف وبيع منتجات المنظمة من خلال تأمين قنوات ومنافذ توزيع تأخذ بعين الإعتبار مبدا الكلفة الأقل / التمايز.

- **إستراتيجية الترويج**: وتهدف إلى تشجيع المستهلك لشراء سلع ومنتجات المنظمة، وتتكون هذه الإستراتيجية من عناصر اساسية أهمها الإعلان، الدعاية والنشر، البيع الشخصي، تفعيل نشاط المبيعات، والجدول التالي يوضح الربط بين استراتيجيات وحدة الاعمال والاستراتيجيات الوظيفية.

8. إستراتيجية نظم المعلومات

نظام المعلومات الإستراتيجي هو نظام محوسب، وعلى أي من مستويات المنظمة الإدارية والوظيفية، والذي هو يعمل تغييرات جوهرية في الأهداف، والعمليات، والإنتاج، والخدمات، أو في العلاقات البيئية للمنظمة. ويكون له في تغييراته المؤثرة لطبيعة إدارة الأعمال، بحيث يساعد المنظمة في الحصول على موقع جيد بين المنظمات المتنافسة. وتكون لنظام المعلومات الإستراتيجي تأثيرات، يمكن أن تغير في إدارة أعمال المنظمة. وينبغي أن نميز بين نظم المعلومات الإستراتيجية ونظم المعلومات على المستوى الإستراتيجي الذي يخدم الإدارات العليا، والذي يركز على مشاكل صناعة القرارات بعيدة المدى لهذه الشريحة الإدارية فقط. من جانب آخر فإن نظم المعلومات الإستراتيجية تشمل شرائح إدارية ومهنية أكبر، على كل المستويات، وتعالج موضوعات أعمق ولها بعد أوسع، بحيث تغير، بشكل جذري، المنظمة نفسها.

كما تساعد نظم المعلومات الاستراتيجية المنظمة في عرض منتجاتها وخدماتها بتكلفة أقل من المنافسين، بمعنى أن هذا النوع من النظم يمكن المنظمة من تأمين قيمة أكبر وأفضل وبنفس تكاليف المنافسين، تمكن نظم المعلومات الاستراتيجية المنظمة من تحسين سلسلة القيمة الداخلية، وتمكنه ايضا من تأمين روابط متينة وكفوءة مع المجهزين، والزبائن، وشركاء الأعمال. وكذلك المشاركة في ميزات الربط بالشبكة العنكبوتي/الويب. كذلك تستطيع المنظمة استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية لكي تنقب عن المعلومات التي تخص سوق محددة، أو مجموعة من الزبائن. من جانب آخر تمكن نظم المعلومات الاستراتيجية المنظمة من تحليل إتجاهات وأذواق الزبائن

وتفضيلاتهم. والجدول ادناه يلخص بعض الاستراتيجيات على مستوى الوظيفي وكيفية ربطها مع استراتيجية وحدة الاعمال.

جدول (21): الربط بين استراتيجيات وحدة الاعمال واستراتيجيات الوظيفية

استراتيجيات وحدة الاعمال / استراتيجيات الوظيفية	استراتيجية الكلفة الاقل	استراتيجية التمايز	استراتيجية الكلفة الاقل والتمايز	استراتيجيات متعددة
استراتيجيات الشراء	الشراء بالكلفة اقل بواسطة الخصم والكمية والتسهيلات عملية التخزين والرقابة الدورية بشكل كفوء	شراء المدخلات بجودة عالية حتى وان كلفتها عالية والتسهيلات العملية والانشطة الرقابة الاخذ بها حتى وان كانت الكلفة عالية.	شراء مدخلات ذات جودة عالية وبكلفة اقل كلما كان ذلك ممكن، ادارة التخزين والقيام بانشطة رقابة عالية وبكلفة اقل.	مزيج
استراتيجيات ادارة الانتاج والعمليات	تاكيد على الكفاءة العمليات بواسطة التعلم والتدريب والاستفادة من اقتصاديات الحجم.	التاكد على جودة العمليات حتى اذا كانت الكلفة عالية	التاكيد على جودة العمليات بتكاليف قليلة كلما كان ذلك ممكن.	مزيج
استراتيجية التمويل	التكيد على العمل بتكاليف تمويل اقل بواسطة الاقتراض من خلال الحصول على كلفة ائتمانية منخفظة.	التأكد في الحصول على الموارد ومخرجات نقدية متطورة، او المبدعه والتاكد على عمليات الابداع حتى عندما يكون التكلفة والتمويل عالي.	التاكد في الحصول على الموارد والمخرجات والحصول على مخرجات نقدية متطورة او مبدعة بتكلفة اقل كلما كان ذلك ممكن	مزيج
استراتيجية البحث والتطوير	ضرورة ان تكون عملية البحث والتطوير هادفه وصادقة وتسعى لتقليل كلفة العمليات والتوزيع	تهدف عملية البحث والتطوير في الانتاج و والخدمة لانجاز مخرجات مرغوبة وجديدة.	التاكيد على اهداف البحث والتطوير في مجال الانتاج والخدمة بكلفة اقل كلما امكن	مزيج
استراتيجية ادارة الموارد	التاكيد على نظم المكافات التي تشجع	تاكد على نظم المكافات التي تشجع على	التاكد على نظم المكافات التي تشجع على تحسين	مزيج

البشرية	على تقليل التكاليف.	تحسين المحرجات	المخرجات	
استراتيجية التسويق	التاكيد على الكلفة الاقل في مجال التوزيع والاعلان	توزيع متميز والتاكيد على الاعلان والترويج بشكل واسع.	التاكيد على منافذ التوزيع المتميزة والتاكدي على الاعلان والترويج باقل كلفة كلما كان افضل.	مزيج

اسئلة الفصل السابع

س1: وضح بشكل علمي الاستراتيجية الوظيفية؟ وهل يمكن لكل قسم او وحدة في المنظمة بمقدورها وضع استراتيجية خاصة بها؟ وهل تعد مستقلة عن الاستراتيجية الخاصة بوحدة الاعمال الاستراتيجية.

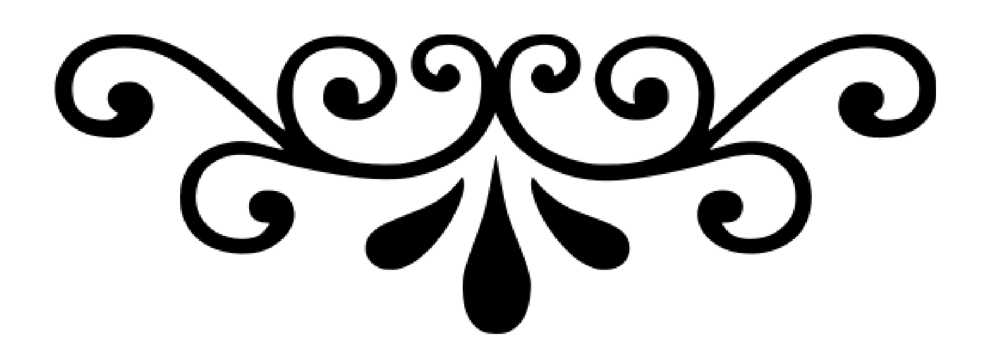
س2: عدد مكونات الاستراتيجية الوظيفية؟ ثم اشرح اثنان منها فقط؟

س3: على كل منظمة ان تشرف وتتابع خطط واعمال الاقسام الموجودة فيها؟ في ضوء هذه العبارة وضح علاقة بين الاقسام في حالة صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية الخاصة بهم؟

س4: وضح العلاقة بين الاستراتيجيات الوظيفية واستراتيجية وحدة الاعمال؟

الـفـصل الــثــامـن

التنفيذ الاستراتيجي



الفصل الثامن
التنفيذ الأستراتيجي

اولا: مفهوم تنفيذ الإستراتيجية

بعد صياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة ووحدة الأعمال الاستراتيجية والاستراتيجية على مستوى الظائف ، وكذلك بعد إختيار البديل الإستراتيجي المناسب، فإنه يكون منطقياً أن توضع الإستراتيجية في موضع التنفيذ. لذا تعد عملية التنفيذ هي المرحلة قبل الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية.

لذلك عرف تنفيذ الإستراتيجية من قبل عدة باحثين منهم "DAVID " اشار على انها عملية تؤثر في جميع أفراد المنظمة، إبتداءا من أعلى مستوياتها إلى أدناها، فهويشير إلى أن عملية تنفيذ الإستراتيجية عملية بالغة التعقيد، لابد من توفر لها المنظمة طاقم إداري يفهم الإستراتيجية ويتميز بولاء للمنظمة بشكل يضمن ربط أهدافهم كطاقم إداري وأهداف المنظمة وجاء جونسون وجوش (Johnson et Jauche) ليقدم تعريفا لعملية تنفيذ الإستراتيجية، أنها العملية التي ينوط بها تحويل الإستراتيجية من موضوعها النظري إلى واقعها العملي، وذلك بتحويلها إلى إجراءات عمل في اطار بناء نظم التخطيط، وتخصيص الموارد البشرية والمادية، ونظم للأفراد والحوافز، ونظم المعلومات الإدارية والقيادة.

ومن خلال التعريفين السابقين يمكننا أن نقدم تعريفا لعملية تنفيذ الإستراتيجية بأنه تهيئة المنظمة من كافة الجوانب الإدارية والوظيفية، بشكل يضمن وضع الخطة موضع التنفيذ، من خلال خلق التنسيق والتكامل بين الوظائف ومختلف الوحدات التنظيمية، ورسم الإطار العام لتنفيذ الإستراتيجية، وكذلك توفير هيكل ملائم. او يمكن تحديد تعربف اخر للتنفيذ الإستراتيجي بأنه سلسلة من الأنشطة والفعاليات المترابطة التي تمارس لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات. وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمي، السياسات التنظيمية، نظام

المعلومات، الأفراد، القيادة، نظام المكافآت والتعويض، نظام الإتصالات، نظام التخطيط، ونظام التقويم والرقابة.

إن التنفيذ الفعال للإستراتيجية يعتمد على:

- البناء التنظيمي المناسب، يعني أن الهيكل التنظيمي لابد ان ينسجم مع الإستراتيجية.
- التخصيص المتوازن للموارد على الأنشطة والفعاليات.
- وجود نظام تحفيز ملائم للمساعدة على الإنجاز بشكل ملائم.
- وجود أنظمة معلومات إدارية فعالة، مثل البرامج والموازنة، والإجراءات.
- وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل.

يبين الشكل رقم(22) في حالة ان يكون هناك تخطيط جيد من قبل الادارة العليا وتنفيذ جيد أي ان هناك عاملين ذات خبرة ومهارة، وارادة في تنفيذ الخطة سيكون نجاح كامل للخطة، لكن في حالة التخطيط غير مناسب كأن يكون مبالغة في الخطة او قلة في الموارد اوعدم الاخذ بكافة العوامل التي من الممكن ان تؤثر في الخطة، لكن هناك منفذين جيدين لهم خبرة ومهارة في العمل هنا سيكون امكانية انقاذ الخطة..على سبيل المثال المهندس عندما يعد تصمييم لمنزل اوشركة سياتي البنى (الذي يعمل في البناء) ذات الخبرة والمهارة سيعدل الانحراف الموجود في الخطة.

وفي حالة تخطيط غير مناسب وتنفيذ غير مناسب سيكون اكيد فشل كامل للخطة وبالتي ستهدر الموارد وفشل المنظمة في حالة التمسك بالخطة ذات التخطيط غير المناسب.

التخطيط

التنفيذ	مناسب	غير مناسب
ممتاز	نجاح كامل	إمكانية إنقاذ التخطيط إعادة صياغة التخطيط طبقاً للأهداف
ضعيف	عدم إمكانية الإنقاذ إعادة تقييم وتقويم التخطيط طبقاً لمعايير التخطيط	فشل كامل

شكل (22): مصفوفة التخطيط والتنفيذ

ثانيا: العلاقة بين صياغة وتنفيذ الأستراتيجية والفرق بينهما

سنحاول وصف العلاقة بين تنفيذ الإستراتيجية ورسمها، وكذا الفرق بينهما.

1. العلاقة بين تنفيذ الإستراتيجية ورسمها

إذا جئنا لعملية وصف العلاقة بين تنفيذ الإستراتيجية ورسمها إتجاهان أحدهما يفصلهما تماما بينما الثاني يؤكد وجود العلاقة بينهما.

الإتجاه الأول: وهوإتجاه يؤكد العلاقة بين رسم الإستراتيجية وتنفيذها، بشكل تكاملي حيث أنهما متداخلان ومتكاملان.

الإتجاه الثاني: وهو إتجاه يؤكد عدم وجود العلاقة بين رسم الإستراتيجية وتنفيذها.

إلا أن ما يمكننا الإشارة إليه هوصعوبة الوصول إلى تأكيد الفصل بين رسم الإستراتيجية وتنفيذها، فنجاح الإستراتيجية يبقى مرهونا بتكاملهما معا، فنحن من خلال هذا الطرح نساند الإتجاه الأول.

2. الفرق بين تنفيذ الإستراتيجية وصياغة الاستراتيجية

لا يعني صياغة الإستراتيجية أن المنظمة وصلت إلى ضمان نجاح عملية تنفيذها، وذلك بالنظر إلى الإختلاف التام بين الأنشطة المتعلقة برسم الإستراتيجية وتنفيذها ويمكن تلخيص بعض من هذه الإختلافات كمايلي من خلال الجدول أدناه.

جدول (2): يوضح صياغة وتنفيذ الاستراتيجية

صياغة الإستراتيجية	تنفيذ الإستراتيجية
- من حيث درجة الصعوبة، فرسم الإستراتيجية أمر سهل. - رسم الإستراتيجية يتم من طرف الإدارة العليا. - رسم الإستراتيجية عملية تتصف بالطابع الذهني. - رسم الإستراتيجية يتطلب عملية التنسيق	- تنفيذ الإستراتيجية أمر بالغ التعقيد والصعوبة. - تنفيذ الاستراتيجية يؤثر على المنظمة من القاعدة إلى القمة. - أما التنفيذ فهويعتمد على وظائف تشغيلية بحته. - عملية تنفيذ الإستراتيجية يتطلب

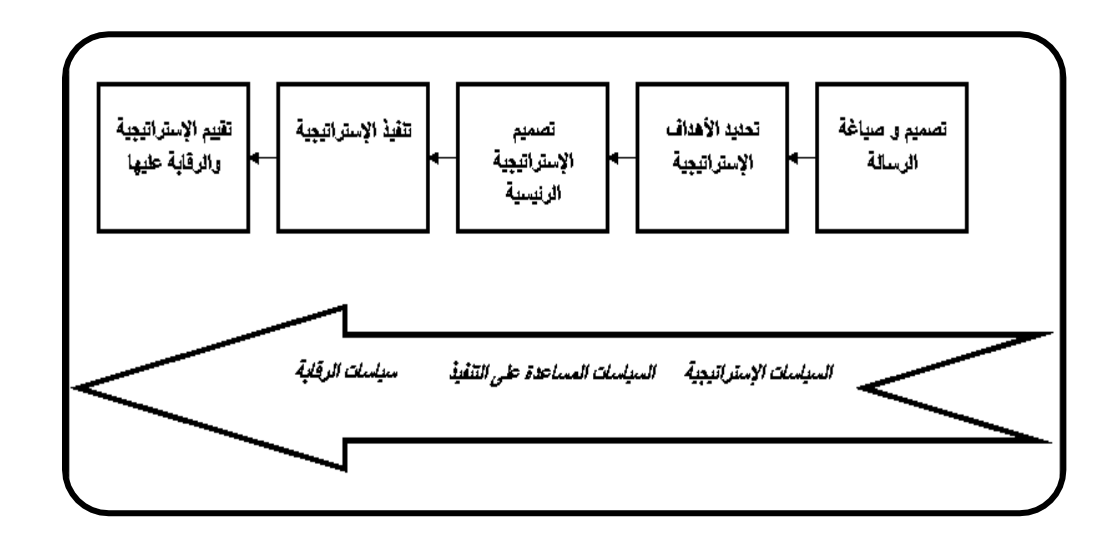
بين عدد محدود من الأفراد أي عدد قليل. - يتطلب رسم الإستراتيجية مهارات تتعلق بوضوح المفاهيم وإمكانية إجراء التكامل والتحليل. - تهتم ببيان وتحليل العوامل المؤثرة قبل التنفيذ. - تستلزم التنسيق والتكامل بين عدد قليل من الأفراد. - تركز على التنبؤ والتوقع المستقبلي.	التنسيق بين عدد كبير من الأفراد. - تنفيذ الإستراتيجية يتطلب مهارات خاصة تتعلق بكيفية تحفيز وإدارة الاخرين. - يتضمن أنشطة وعمليات فعلية. - تهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والإنتاج. - يعتمد على مهارات دافعية وقيادة ميدانية فعالة. وتتطلب التنسيق بين عدد كبير من الأفراد

ثالثا: موقع تنفيذ الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية

يحتل تنفيذ الإستراتيجية موقعا هاما في الإدارة الإستراتيجية، التي لا يتم بلوغها بمجرد تحديد المنظمة للكيفية التي سيتم من خلالها إنجاز الأهداف. لذا يعد التنفيذ الإستراتيجي دالة في عدة عوامل منها الهيكل التنظيمي، وأساليب التنفيذ المتبعة ومدى توافر الموارد البشرية، فعند فهم وإدراك متطلبات تنفيذ الإستراتيجية لا بد من الإجابة على عدة تساؤلات هي:

- هل الآليات والهياكل مترابطة مع بعضها البعض بشكل يتناسب والإستراتيجيات الموضوعة؟.
- هل تم توصيل الإستراتيجية بطريقة سليمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بها؟.
- هل يساعد التحفيز والأجور على تدعيم السلوك والإنجاز بشكل ملائم؟.

والشكل رقم (23) يوضح موقع تنفيذ الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية:



شكل (23): موقع تنفيذ الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجي

المصدر: أبوقحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، سنة 2002، ص 320.

رابعا: الإعتبارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية

هناك عدة إعتبارات من الواجب إتخاذها في الحسبان قبل البدء في تنفيذ الإستراتيجية وهي (الزمن، الإعلام والمعرفة بالخطة الإستراتيجية، حشد الجهود وتعبئة العاملين وضع مستويات الأداء)، وسنستعرض لكل منها بالتفصيل.

1. الزمن:

يمثل عنصر الزمن سلاحا إستراتيجيا، كما أن المنظمة التي تعتمد إستراتيجيتها على الزمن يمكن أن تحقق ميزة تنافسية وذلك إذا تمت المحافظة على التمييز الزمني وكذلك إذا كان المستهلك يعطي قيمة أكبر للوقت.

فالإستراتيجية المعتمدة على الزمن مكون هام وحرج للبدائل الإستراتيجية في الوقت الحاضر، فضلا عن ذلك فإن الميزة التنافسية المعتمدة على عنصر الزمن يمكن الإحتفاظ بها فقط في حالة ما إذا كانت المنظمة تشجيع الإبتكار، السرعة في التصرف

والسرعة في الإستجابة، وكل ذلك بالتزامن مع العنصر التكنولوجي الذي يسمح بتنفيذ ذلك في المنظمة.

2. الإعلام والمعرفة بالخطة الإستراتيجية:

ان التزام رؤساء المنظمات ومساعديهم بعملية التخطيط الإستراتيجي، فذلك يعني أنهم على درجة عالية من الوعي والمعرفة بأهمية التخطيط، فإرسال تقارير دورية عن التطورات في عملية التخطيط كفيل بنشر المعرفة وسط أفراد المنظمة وعند الإنتهاء من الخطة الإستراتيجية لابد أن تصل إلى بقية أجزاء المنظمة من خلال:

- توزيع نسخ مكتوبة من الخطة مرفوقة بخطاب توضيحي.
- نسخ من المعلومات لكل الموظفين.
- عقد لقاءات مباشرة بين مجلس الإدارة والمديرين وفريق التخطيط.

3. حشد الجهود وتعبئة العاملين:

من الأدوار الرئيسة التي يقوم بها رئيس المنظمة، هوتوجيه الجهود نحوالخطة الإستراتيجية، بحيث يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية، ووضعها موضع التنفيذ ضرورة تعبئة الجهود داخل المنظمة تجاه الخطة، ويجب أن يؤثر رئيس المنظمة تأثيرا جوهريا على التغيرات التي تتطلبها الخطة الإستراتيجية، وأن يكون على فهم عميق بالخطة الإستراتيجية حتى تتم التعبئة الداخلية، بعد أن تتم هذه التعبئة تبدأ الخطة دورها كموجه لكل قرار تشغيلي وكقوة دافعة للمنظمة.

4. وضع مستويات الأداء:

قبل البدء في وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، لابد من التأكد من إعداد قائمة مؤشرات النجاح، حيث يتم من خلال هذه القائمة إعداد مستويات الأداء لكل المجالات الإستراتيجية الهامة داخل المنظمة وذلك يفيد بعد التنفيذ أيضا في أنه يمكن من تحديد الإنحرافات على مستويات الأداء المحددة سابقا، ويقوم أعضاء الإدارة العليا بمراجعة

القائمة على أساس دوري بغرض مكافئة هؤلاء الذين حققوا نجاحا في مؤشرات النجاح، ومعاقبة من يخالف هذه المؤشرات بالإضافة إلى ذلك فالمنظمة التي تضع اعتبار الجودة في خطتها الإستراتيجية فلا بد أن تدرج مؤشرات الجودة في قائمة مؤشرات النجاح.

خامسا: تهيئة للقضايا الإستراتيجية العامة

عملية نقل الإستراتيجية من الوضع والإعداد إلى التنفيذ يتطلب من المنظمة دراسة مجموعة من القضايا العامة هي:

1. **خلق درجة عالية من التطابق:**

بين الإختيار الإستراتيجي وبين الهيكل التنظيمي للمنظمة، فالعلاقة بينهما علاقة تفاعلية وليست تبعية، بمعنى أن الهيكل التنظيمي يجب أن يكون قابلا للتغيير، كما هوالخيار الإستراتيجي، وذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من التكامل بينهما. فقد تبت أن المنظمات التي لم تنجح في خلق هذا التكامل هي الأقل فعالية من حيث تحقيق الأهداف.

2. **ثقافة المنظمة:**

هنا لابد من الإجابة على السؤال التالي: هل ثقافة المنظمة الحالية تصلح لتطبيق الإستراتيجيات التي تم إختيارها.

وكإجابة عن هذا السؤال في حالة نعم، لا نجد أي إلتباس، لكن الإشكال في حالة الإجابة بكلا، وذلك لصعوبة تغيير ثقافة المنظمة خصوصا إذا كان التغيير بشكل عميق، فهوبمثابة الأمر الصعب إن لم يكن مستحيلا.

3. **القيادة وتحقيق الأغراض:**

هنا نذهب إلى موضوع تبيان العلاقة بين القيادة ومناخ التنفيذ، فمن الأمور التي لا جدل فيها هي أهمية القيادة الفعالة في توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها.

فعلى القائد أن يثق في أفكاره حتى يسهل عليه تحقيقها مع بذل شيء من الجهد ولابد أن يراها مرؤوسيه في شكل سلوك فعلي ومرئي، كما عليه أن يتصف بحد أدنى من الإنسانية تجعله يكسب ود مرؤوسيه ومستوى عالي من الإحترام، فهو قد يحقق أهدافه من خلال فرض الشعور بالخوف لدى الإفراد، لكن ذلك لن يتسنى له دون تكلفة نفسية لهم، فاستمرار شعور الأفراد بالخوف يؤدي إلى إيذائهم نفسيا مما يسبب ضررا كبيرا للمنظمة.

كما يجب أن تكون نظرة القائد الفعال طويلة الأجل، لكن هذا لا يعني تركيزه على تحقيق النتائج في الأجل الطويل، بل عليه أن يحقق التوازن بين المستقبل والحاضر، وأن يكون القائد محل إعجاب وإلهام بالنسبة لأفراد المنظمة فيتأثرون به وبأفكاره ويحافظون عليها حتى في حال رحيله.

4. إعداد السياسات الوظيفية المتخصصة:

إن أحد المفاتيح الأساسية لتحويل الإستراتيجيات التي تم إختيارها من أفكار وخطط إلى واقع تنفيذي هوقيام المنظمة بتنمية عدد من السياسات الوظيفية المتخصصة، فمشاركة مديروالإدارات الوظيفية المختلفة في وضع السياسات الخاصة بهم حتى يمكنهم تنفيذ ذلك الجزء من الإستراتيجيات الذي يتعلق بميدان أعمالهم.

والسياسات تساعد في تحديد الوحدات المسؤولة عن وضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ، كما تساعد على تحديدها هوالذي ينبغي توقعه من الإستراتيجية، فالسياسات الجيدة لابد لها أن تقبل الشروط التالية:

- أن تغطي كل الجوانب الحيوية والهامة للمنظمة.
- أن يكون هناك تكامل بين السياسات في المعاملات الوظيفية المختلفة.
- أن يكون من الممكن تنفيذها في ظل الظروف البيئية المتوقعة.

- أن تعكس هذه السياسة الموارد المتاحة حاليا للمنظمة والمتوقعة في المستقبل.

سادسا: تهيئة القضايا الخاصة

تهيئة القضايا الخاصة: إن القضايا العامة السابقة تهم كل المنظمات عندما تأتي لمرحلة وضع إختياراتها الإستراتيجية موضع التنفيذ، ولكن إلى جوار هذه القضايا العامة فإن هناك عددا من القضايا الخاصة، والتي تهم بعض المنظمات دون غيرها، أهم هذه القضايا هي قضية تقوم الادارة العليا بالتغيير المطلوب في توجيهات وأنشطة المنظمة والعمل على مواجهة مشاكل هذا التغيير، وكذلك قضية تنمية المنظمة بصورة تتلائم مع التغيرات التي تحدث أوالمتوقع حدوثها في بيئتها الداخلية والخارجية سنتناول كل قضية على حدى.

❖ **قضية التغيير:**

تعتبر هذه القضية خاصة بالنسبة لتلك المنظمات التي تحاول إجراء تعديل في توجيهاتها وأنشطتها، ولقد قلنا من قبل أن معظم المنظمات لا تقبل هذا النوع من التغيير، وإنما تفضل القيام بالتعديل البطيء والذي لا يولد أي مشكلات مع العاملين في المنظمة، ومن أهم ما كتب الباحثون في عمليات التغيير نجد ما كتبه " كيرت لوين" والذي يرى بأن التغيير لابد وأن يمر بثلاث مراحل أساسية وهي:

- مرحلة إذابة الثلوج.
- مرحلة التغيير.
- مرحلة إعادة التثليج.

أ- **مرحلة اذابة الثلوج:** يقصد بها إقناع العاملين بعدم جدوى الإستراتيجية أوالسلوك المعمول به حاليا، إذ يجب تغيير الإستراتيجية لأنها لم تعد ملائمة، ولتدعيم هذا المستوى من الإقناع، فقد تستخدم المنظمة بعض المعايير الخاصة بالآداء، مثل إنخفاض معدل الربح، أوتقلص حصة المنظمة في السوق، فإستخدام تحليل الفجوة

والذي يظهر الفارق بين الأداء الحالي باستخدام بعض المعايير كالربحية وبين الأداء المستهدف يمكن المنظمة من إقناع الأفراد العاملين بالمنظمة بضرورة التخلص من السلوك الحالي وإستخدام إستراتيجيات جديدة.

ب- **مرحلة التغيير:** حيث يكون موضوع هذه المرحلة إختيار بعض الأساليب والتي يمكن إستخدامها وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، وهي مرحلة تتطلب وقتا طويلا نسبيا، وهناك عدة أساليب تم تنميتها بواسطة علماء تنمية المنظمات والتي تساعد الادارة في تدخلها التطبيق بعض الإستراتيجيات الجديدة.

ت- **اعادة التثليج:** تعني من خلالها تقوم المنظمة ببناء درجة عالية من إلتزام الأفراد نحوالإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة تجاهها، وقد تتضمن عملية إعادة التثليج في محاولة المنظمة تغيير ثقافتها بحيث تتناسب مع متطلبات الإستراتيجية الجديدة.

سابعا: شروط عملية التنفيذ الاستراتيجي

1. تحديد الأهداف:

تحديد الأهداف في المدى قصير الأجل عامل ضروري لتنفيذ الاستراتيجية، فهونشاط مركزي يشترك فيه كل المديرين في المنظمة، كونه:

- يمثل الأساس الذي يقوم عليه تخصيص الموارد.
- تعتبر المؤشر الأول لتقييم المديرين.
- يمكن إعتبارها كمقياس لدرجة التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل.

من الضروري التأكد بأن الأهداف الفرعية تلقى القبول من قبل المديرين وأنها متناسقة مع الأهداف طويلة الأجل، وأن تستند الأهداف الفرعية إلى الإستراتيجيات المطبقة، ولضمان تحقيق ذلك فقد وجب على المديرين أن يقوموا بإشراك مرؤوسيهم في مراحل وعمليات وضع الأهداف الفرعية، وبالتالي ضمان حد أعلى من الولاء لهذه الأهداف، وضمان إنسجامهم الإيجابي مع عملية تنفيذ الإستراتيجية.

ولكن ما ينبغي الاشاره له هو ضرورة أن تكون الأهداف القصيرة الأجل قابلة للقياس، متجانسة ومعقولة مرفوقة بمكافئات وعقوبات.كما يلزم توفر قدرة عالية للمنظمة لإدارة الصراعات التي تحدث، والتي من أسبابها:

- المنافسة على الموارد النادرة والخاصة بالتنظيم.
- وجود فارق في مستوى الإدراك للأهداف بين أفراد المنظمة.
- عدم فهم الرؤساء للأهداف الفرعية القصيرة الأجل.

وهناك العديد من السبل التي يمكن إعتمادها لتقليل آثار الصراع يمكن تقسيمها لثلاث مجموعات رئيسة هي:

1) **مواجهة الصراع:** هنا يتم تبادل الأدوار بين المجموعات المتصارعة، مما يضمن إدراك وجهة نظر الطرف الآخر بشكل كبير، ثم يتم العمل على حلها، أوالتقليل من حدة الصراع.
2) **حل الصراع:** هنا يمكن القول أن لا خاسر ولا رابح من المتصارعين، فإعتماد الحل الوسط لفض النزاع أوإعتماد رأي الأغلبية.
3) **المجموعة الثالثة ترى أن العمل على تفادي حدوث الصراع،** وذلك بتجاهل المشكلة الخاصة بموقف الصراع وذلك على الأقل أن ينتهي الصراع ذاتيا أوفصل الأفراد المشتركين في الصراع ماديا.

2. رسم السياسات:

عملية رسم السياسات تأتي بعد تحديد الأهداف الفرعية قصيرة الأجل، وتحديد الأسلوب الذي يتم من خلاله تغطية هذه الأهداف، ويكون تحديد هذا الأسلوب برسم السياسات التي من خلالها يتم وضع القيود ومجال الممارسة الإدارية وصياغة السياسات بشكل مناسب يحتل دورا حيويا في تنفيذ الإستراتيجية، فإن للسياسات دور مساعد ودعم للتغيير في التوجه الإستراتيجي للمنظمة.

كما أنها ضرورية لحل وللتغلب على المشاكل المتكررة عند حدوثها حيث دورها الأساسي هوأن تكون مرشدا لعملية تنفيذ الإستراتيجية وتوضيح ما الذي يجب أداؤه.

كما يمكن أن تكون السياسات بسيطة وسهلة الفهم، أوأن تكون معقدة وصعبة الفهم، مثل: من المحتمل أن يتم تنشيط المكونات والإجزاء الخاصة بالمنتجات التي تنتج داخليا.

ويتضح من كل هذا أن السياسات تمثل الأساليب التي يمكن أن تضمن التنفيذ التابع للإستراتيجية عن طريق قيامها بتقسيم القرارات المنفذة لهذه الإستراتيجية، وكمثال للسياسات الداعمة للإستراتيجية.

- **التسويق:** وذلك بطرح السؤال: هل يتم إستخدام قنوات توزيع متعددة أم يتم إستخدام التوزيع المكثف آخر؟
- **الإنتاج:** هل سيتم إستخدام العمل الإضافي؟ وهل سيتم الإحتفاظ بمخزون أمان عالي، أم منخفض ؟

3. تخصيص الموارد:

يعد فشل المنظمة في توفير الموارد المعوق الاكبر للإدارة في تحقيق أهدافها، وتخصيص الموارد من الأنشطة الادارية الرئيسة التي تسمح بتنفيذ الإستراتيجية وعند عدم تخصيص هذه الموارد، يصبح من الصعوبة ولا بد إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، إذا تم تخصيص الموارد بشكل غير مناسب. وهوما يجعل الإدارة تفشل في إقناع العاملين بجدوى الإلتزام بالإستراتيجية.

إذا لم يكن تخصيص الموارد طبقا للأولويات المحددة والمرتبطة بالأهداف الفرعية لا يحقق النجاح، فتحديد هدف فرعي بزيادة نسبة إيرادات أحد الأقسام في العام المقبل، بالضرورة يحتم زيادة معينة في الموارد التي ستخصص لهذا القسم. ويمكن تصنيف الموارد التي يمكن إعتمادها في تحقيق الأهداف إلى موارد مالية، وموارد مادية، موارد بشرية وموارد تكنولوجية.

- **الموارد المالية**: وهي المتمثلة في الأموال السائلة، الخصوم المتداولة وحقوق الملكية.

- **الموارد المادية:** وهي تشمل العقارات المنقولة والغير منقولة، المخزونات المواد الخام.
- **الموارد البشرية:** وتمثل العنصر البشري الموجود في المنظمة.
- **الموارد اللتكنولوجية**: وتمثل كل المعارف والمهارات، الأساليب والأدوات التي تمكن المنظمة من الإستمرار في ممارسة نشاطاتها المختارة. والجدول رقم (3) يوضح طبيعة العلاقة بين شروط التنفيذ الاستراتيجي، وادوار المدراء في المنظمة في صياغة وتنفيذ الخطة.

4. خطوات تخصيص الموارد:

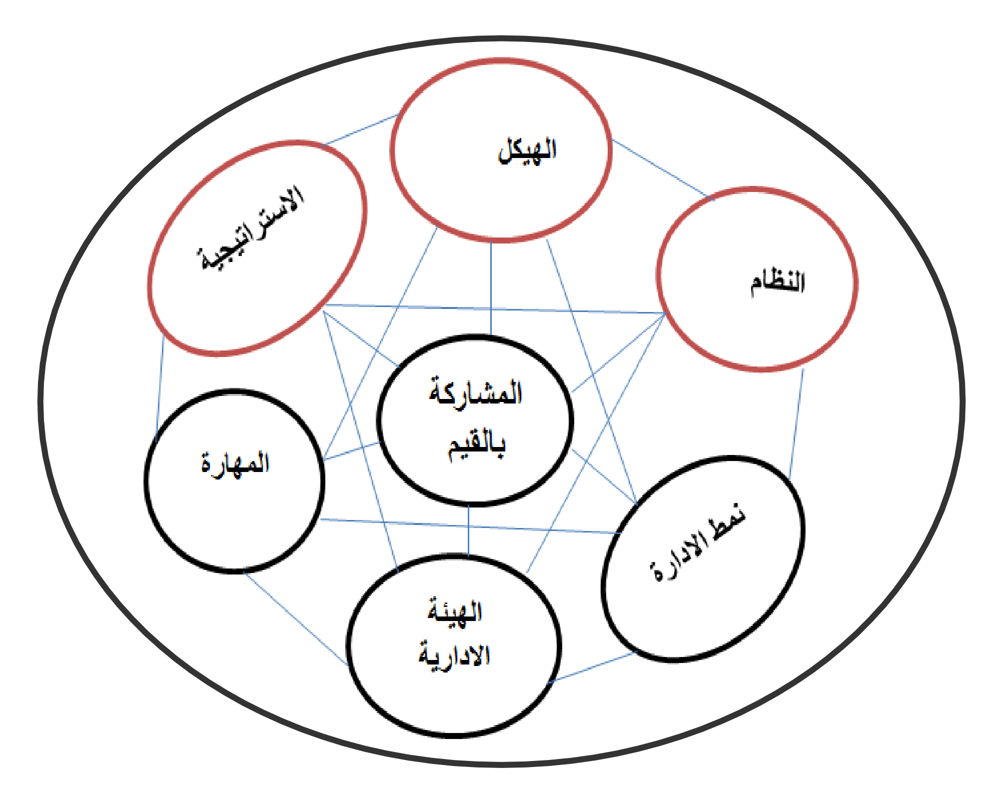
أولا: تحديد جميع الموارد الموجودة والمتاحة للمنظمة.

ثانيا: تكوين مخزون بالموارد المتاحة على مستوى القطاعات الإدارية والأقسام.

ثالثا: تطوير طلب تخصيص موارد بواسطة القطاعات الإدارية.

رابعا: مقارنة الطلبيات الخاصة الحالية للموارد مع الأهداف الفرعية قصيرة الأجل

قدمت مجموعة ماكينزي **Mckinsey** الاستشارية نموذج عرف باسمها أطلق عليه نموذج (S_7) اذ يلاحظ ان هناك ثلاثة عوامل في المصفوفة تعتبر عوامل ثابتة ولا يمكن تغيرها بفترة قصيرة لانها تكلف المنظمة اما بقية العوامل هي عوامل ذات مرونه يمكن تغيرها والتالي شرح مختصر عن كل عامل من المصفوفة... على النحوالتالي:



شكل (24): مصفوفة ماكنزي

قدمت مجموعة ماكينزي الاستشارية نموذج عرف باسمها ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية ويتكون هذا النموذج من سبع عناصر هي:

1- الاستراتيجية strategic:

وتشير الى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها امام العملاء مع قدرة مميزة على تخصيص الموارد.

2- الهيكل Structure:

وتمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسؤول أمام من ؟ وتقسيم الأنشطة

وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها والجدول ادناه يوضح ادوار المدراء الاستراتيجين في التنفيذ الاستراتيجي للخطة.

جدول (3): يوضح ادوار المدراء الاسنراتيجيون في تخصيص الموارد ووضع السياسات

الدور / الاستراتيجيون	(١) تخصيص الموارد / التنظيم	(٢) وضع السياسات / النظم الإدارية
١- مديرو الإدارة العليا على مستوى المنظمة ككل.	يقررون	يقررون
٢- مديرو الإدارة العليا على مستوى وحدة الأعمال.	يقررون لوحداتهم	يقررون لوحداتهم
٣- مخططو المنظمة ككل.	يقدمون النصح	يقدمون النصح ويساعدون في نظام التخطيط
٤- مجلس الإدارة.	يوافق على التغييرات الرئيسية	نادراً ما يتدخل
٥- الاستشاريون	يتم الاستعانة بهم أحيانا لتقديم النصح	غالبا ما يتم الاستعانة بهم لتقديم النصح

3- **الأنظمة System:** وتدل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المنظمة أولا بأول وذلك لمختلف العمليات ومن بينها نظم المعلومات الرأسمالية ونظم الإنتاج والعمليات ونظم الرقابة، الجودة، ونظم قياس الأداء وتقييم العمل.

4- **نمط الإدارة Style:** ويمثل نمط الإدارة الإيديولوجية الفكرية لإدارة المنظمة، وفلسفتها التنظيمية، بحيث تبين قيم معتقدات الإدارة، مهما يحتاج إلى الموارد المادية والبشرية ووقتية ويستحق أن يتحول إلى سلوك وتصرف.

5- **الهيئة الإدارية Staff:** ويقصد بالهيئة الإدارية الموظفون داخل المنظمة وهنا يصبح من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد بشكل متكامل ليس في

شخصياتهم فقط بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للاستراتيجية.

6- **القيم المشتركة Sheared value:** يمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة، وغالبا لا نجدها صريحة في الأهداف، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي التي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المنظمة، ومن ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد.

7- **المهارات Skills:** وتمثل القدرات والإمكانات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع علمي والخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الاخرى.

اسئلة الفصل الثامن

س1: وضح مفهوم التنفيذ الاستراتيجي؟ ومن المسؤول عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

س2: وضح دور المدراء الاستراتيجيون في تنفيذ الخطة وفق شروط التنفبذ الاستراتيجي؟

س3: ماهي خطوات واجراءات التنفيذ الاستراتيجي؟

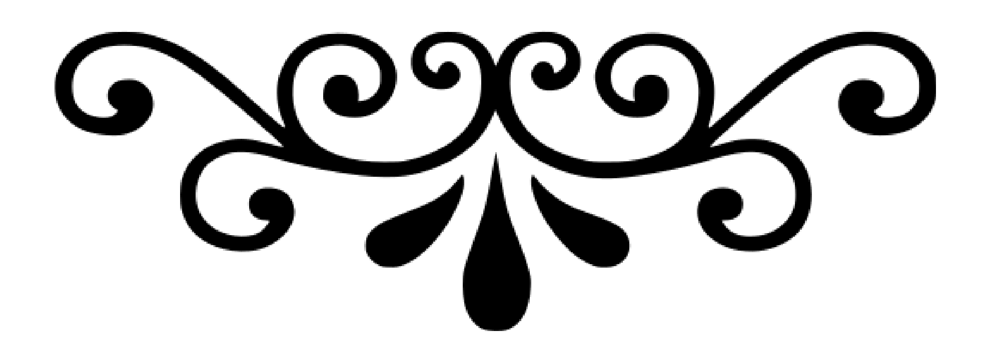
س4: وضح بشكل علمي العناصر الاساسية في التنفيذ الاستراتيجية وفق مصفوفة ماكنزي؟

س5: ماهي الاعتبارات الاساسية في عملية التنفيذ الاستراتيجي؟

س6: عملية نقل الإستراتيجية من الوضع والإعداد إلى التنفيذ يتطلب على المنظمة دراسة مجموعة من القضايا ؟ ماهي هذه القضايا وضحها بالتفصيل؟

س7: اشرح الشروط الاساسية في عملية التنفيذ لاستراتيجي؟

الــفـصل
الـــتــا سـع
الرقابة الاستراتيجيـة



الفصل التاسع
الرقابة الاستراتيجية

اولا: مفهوم الرقابة الاستراتيجية و أهميتها

أن الرقابة الاستراتيجية هي نظام للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها، وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعة للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الاستراتيجي. من هذا التعريف نلاحظ أن نظام الرقابة الاستراتيجية يتطلب وجود نظام للمعلومات، ووجود نظام جيد للاتصالات ايضا.

لذا تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الرقابة الاستراتيجية " Strategic Control " فعلى سبيل المثال يعرفها البعض بأنها " نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المنظمة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط وتعديل الاستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها وغاياتها ".

كذلك يقصد بالرقابة الإستراتيجية تحديد مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والغايات بنجاح، وإذا كانت هذه الأهداف ممكنة التحقق كما خطط لها، وان من مهام الرقابة إعادة تكييف إستراتيجية المنظمة لتحسين قدرتها على تحقيق أهدافها.

ويعرفها (الحسيني) بأنها (النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية اكبر.

ويمكن تعريفها بشكل مبسط بأنها (نوع خاص من رقابة المنظمة التي تركز على مراقبة وتقويم عملية الإدارة الإستراتيجية للتا كد من أنها تعمل بالشكل الصحيح وضمان تحقيق النتائج التي سبق التخطيط لها.

ويجب التمييز بين الرقابة الإستراتيجية ، ومفهوم الرقابة من خلال الموازنة فالرقابة الإستراتيجية هي أكثر سعة وشمولية مما هي عليه من جوانب الموازنة ويمكن تحديد نقاط المقارنة بينهما بما يلي:

جدول (4): مقارنة بين الرقابة التقليدية والرقابة الاستراتيجية

الرقابة من خلال الموازنة	الرقابة الإستراتيجية
الفترة الزمنية سنة فاقل.	الفترة الزمنية تتراوح بين عدة سنوات وأكثر من عشرة سنوات.
المقاييس كمية فقط.	المقاييس كمية ونوعية.
التركيز على الأنشطة الداخلية في المنظمة.	التركيز يشمل داخل وخارج المنظمة (البيئة الخارجية).
فعالية المعالجة بعد انقضاء فترة الموازنة.	المعالجة تتم أولا بأول.

وقد أشار (جونسون و جولس) إلى وجود ثلاثة أنواع من الرقابة هي:

- **الرقابة الإدارية:** وتتم من خلال الرقابة على الأنظمة والقوانين والإجراءات.
- **الرقابة الاجتماعية:**وتتم من خلال تأثير الثقافة على سلوك الإفراد والمجموعات.
- **الرقابة الذاتية:** وهي الرقابة التي يمارسها الأشخاص على سلوكهم الشخصي.

ثانيا: مستويات الرقابة الاستراتيجية

كما نعلم هناك عدة مستويات في الإدارة التي تتحمل جميعها مسؤولية التخطيط الاستراتيجي، فلابد أن يوجد فيها أيضاً رقابة استراتيجية. أي تتبع الرقابة الاستراتيجية إلى المستوى الذي توجد فيه وبذلك يمكننا تقسيمها إلى (Bartol, Martin, 1991):

1. **الرقابة الاستراتيجية**:

الرقابة الاستراتيجية تهتم بمتابعه وتطبيق الخطط الاستراتيجية من خلال معرفه العوامل البيئية الحرجة، و تقييم آثار الأعمال الاستراتيجية التنظيمية وهي توجد في المستويات الإدارية العليا.

2. **الرقابة التكتيكية**:

وهي الرقابة التي تركز على تخمين تطبيق الخطط التكتيكية على مستويات الأقسام و ربط التوجيه بالنتائج الدورية، واتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة.

3. **الرقابة التشغيلية**:

هي الرقابة التي تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية و توجيه النتائج بشكل يومي، واتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك.

ثالثا: العلاقة بين مستويات الإستراتيجية والرقابة الإستراتيجية

تصنف الرقابة الإستراتيجية إلى ثلاثة مستويات هي:

- **الرقابة على المستوى الاستراتيجي:**

تهدف إلى أحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع التي تخدمه المنظمة.

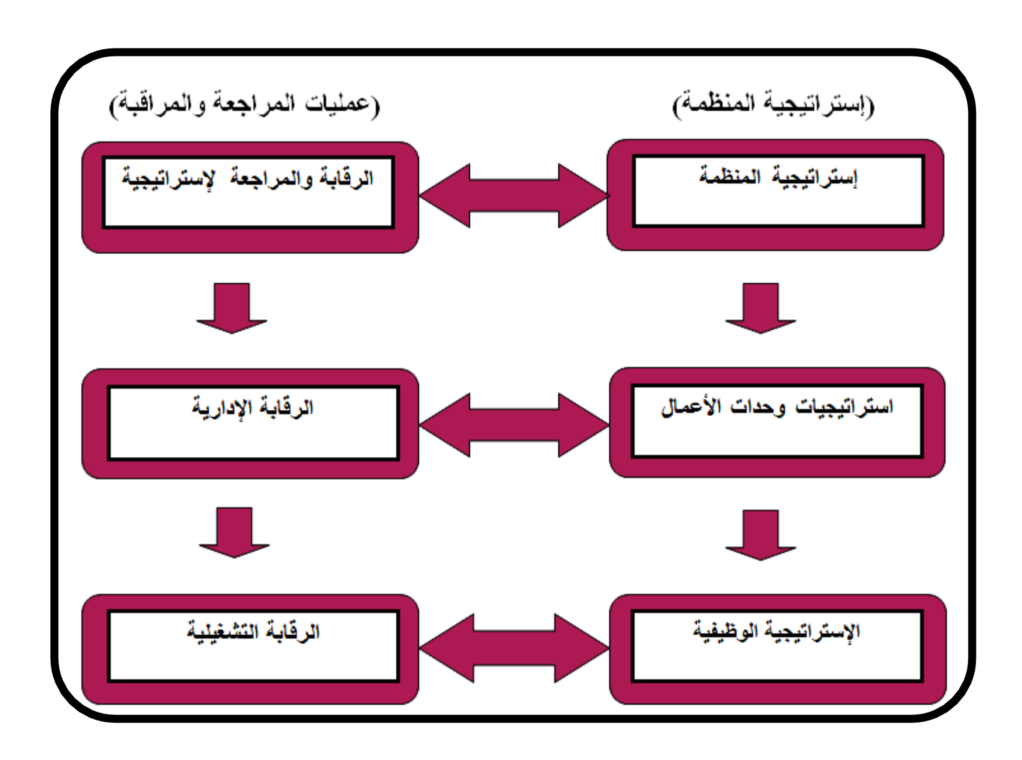
- **الرقابة على المستوى التكتيكي:**

تهدف إلى أحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعة.

- **الرقابة على المستوى التشغيلي:**

تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد.

ويرى (المغربي) أن تكون الرقابة على جميع مستويات الإستراتيجية بدءاً من الإستراتيجية الكلية للمنظمة ومروراً باستراتيجيات وحدات الأعمال ووصولاً إلى الإستراتيجية الوظيفية أو التشغيلية ويبين الشكل التوضيحي التالي حاجة المنظمة إلى الرقابة الإستراتيجية في المستوى الأول والى الرقابة الإدارية في المستوى الثاني والى الرقابة التشغيلية في المستوى الثالث:



شكل (25): مستويات الرقابة الاستراتيجية

رابعا: مستلزمات تحقيق الرقابة الإستراتيجية

يجب إن تحدد المنظمة رسالتها وإستراتيجيتها وسياستها بصورة دقيقة وواضحة وتخطط إجراءاتها بشكل واضح وأكثر ملائمة لذلك فان تحقيق الرقابة الإستراتيجية يتطلب الأخذ بنظر الاعتبار عدة أمور مهمة منها:

1. اقتصار نظام الرقابة على الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لإعطاء صورة حقيقية عن الأحداث.
2. بناء بعض المقاييس النوعية والكمية ومتابعة الأنشطة والنتائج الهامة.
3. مراعاة عنصر الزمن في نظام الرقابة لكي يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
4. شمولية نظام الرقابة للمدى القريب والمدى البعيد.
5. اكتشاف الاستثناءات والتدخل في حالة وقوع النتائج خارج منطقة السماح المحددة.
6. التوجه نحو مكافاءة النجاح بدل معاقبة الفشل للوصول إلى معدلات الأداء المطلوبة.

ويرى (بينيت) إن المستلزمات التي يجب تبنيها بوصفها مبادئ عامة عند تكوين نظام الرقابة هي:

1. تركيز الرقابة على المتغيرات الرئيسة والتي تكون حاسمة في تحديد نجاح أو فشل المنظمة.
2. تسليم التقارير المتصلة بنواحي الأداء.
3. توليد تغذية عكسية مبكرة عن المشاكل.
4. ينبغي إن يكون نظام الرقابة نفسه موضوع للرقابة أي يجب أن يراقب بانتظام.
5. التأكد من معلومات الرقابة التي يتوجب أن تكون جاهزة.
6. المرونة الكافية لآلية الرقابة لكي تعمل بكفاءة حتى لوتم تبديل الخطط.

إن التطور السريع في تقنيات المعلومات قد جعل التحسينات المستمرة لأنظمة الرقابة أمرا ممكناً من خلال القدرة على التزود بالتقارير المناسبة في الوقت المناسب وللأشخاص المناسبين، ولكن لسوء الحظ لا تستخدم بصورة مثالية من قبل العديد من المنظمات في الدول النامية، وان التغيرات السريعة التي يشهدها العالم جعل من الرقابة الإستراتيجية مطلب أساسي لنجاح أية منظمة.

إن المعلومات المتولدة من أنظمة الرقابة يجب أن تكون مهمة ليتم توجيهها من قبل أعلى مستويات الإدارة مع ضرورة حصول عملية الرقابة على الاهتمام والانتباه المستمر من قبل المدراء في كل مستويات المنظمة.

إن نظام الرقابة الاستراتيجي يجب أن يصمم ليعطي صورة حقيقية عن مايحدث، ويحتاج إلى أن يُكون فعل موجه أكثر من معلومات موجهه ويجب ان يساهم في تكوين الفهم الواضح، ويخلق ثقة عالية بالمعلومات المستلمة وضرورة أن يكون بسيط وغير مربك وغير مقيد فالنظام المعقد غالباً مايربك الأشخاص، وفاعليته تكون بفائدته وليس بتعقيده.

خامسا: أشكال الرقابة الاستراتيجية

هناك عدة أشكال للرقابة الاستراتيجية، تختلف باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم للتصنيف، وسنذكر فيما يلي أهم المعايير المستخدمة:

1. الرقابة حسب زمن ممارستها

وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار:

- **الرقابة السابقة "Feed forward control":** هدفها منع وقوع الخطأ، وقد تسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية.
- **الرقابة الجارية (المتزامنة) "Concurrent control":** هي بمثابة نقاط تفتيش للتأكد من استمرار العملية. وهي توصف بالغربلة.

- **الرقابة اللاحقة "Feedback control":** وهي تتم بعد الانتهاء من العملية أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط.

2. **الرقابة حسب طريقة تنفيذها**

تقسم الرقابة على هذا الأساس إلى رقابة مباشرة ورقابة غير مباشرة:

- **الرقابة المباشرة:** وهي تتضمن مقابلات شخصية، أو وجهاً لوجه لتوجيه العمليات، أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.
- **الرقابة غير المباشرة:** يستخدم هذا النوع التقارير و أشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية مثلاً التي ترسل إلى الرؤساء أو الميزانية.

3. **الرقابة حسب مجال تطبيقها**

وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة كمية ورقابة نوعية

- تهتم **الرقابة الكمية** بكمية الأداء وهل هو مطابق لما هو مخطط.
- أما **الرقابة النوعية** فهي تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة.

معايير أخرى:

كما يمكن أن تقسم إلى:

- **رقابة محاسبية:** تتعلق برقابة الأداء المالي أي تحقيق الأهداف المالية المخططة من خلال الاستعانة ببعض المقاييس كالعائد على الاستثمار ومقاييس مالية أخرى.
- **رقابة إدارية:** تهتم بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهذا يتطلب تقييم مدى التقدم باتجاه تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

كما يمكن تقسيم الرقابة أيضاً إلى **رقابة النتائج ورقابة العمل والرقابة الشخصية**.

كما نلاحظ تختلف وتتنوع أنواع الرقابة باختلاف المعيار المستخدم للتقسيم، وكل معيار يهتم بجانب معين في المنظمة، ويتبع ذلك لطبيعة المنظمة وفلسفتها ورسالتها التي وجدت من أجلها.

سادسا: مجالات الرقابة الاستراتيجية

ما هي الأنشطة التي يجب رقابتها في المنظمة ؟

بما أن الرقابة الاستراتيجية تهدف إلى التأكد من تحقيق المنظمة لرسالتها، فلابد أن تتم رقابة أداء جميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق تلك الرسالة، وهي الأنشطة الإنتاجية والمالية والتسويقية وأداء الأفراد و جودة العملية.. الخ، والتي تختلف بالطبع تبعاً لنوع المنظمة، هل هي إنتاجية أم خدمية؟.. الخ. وفيما يتعلق بمجالات الرقابة في المنظمات، فإنها تتعلق بجميع الأنشطة التي تمارسها المنظمات و منها:

1. **الرقابة المالية:**

تستند رقابة الأداء المالي " Financial Performance " على تقييم الربح والعائد على الاستثمار. والربح " Profit " هو ما تبقى من الدخل الإجمالي بعد خصم النفقات الكلية. أما العائد على الاستثمار" RON) " Return on investment) فهو يقاس من خلال تقسيم الربح بالنسبة للموجودات أي يهدف النشاط التمويلي إلى الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناسب، وفي الوقت المناسب لاستخدامها بشكل فعّال لتحقيق الأهداف المطلوبة.

2. **رقابة العملية الداخلية " Internal ":**

وتهدف رقابة العمليات الداخلية إلى تحسين نوعية المنتجات من خلال تقليل الأخطاء في المنتوج او الخدمة.

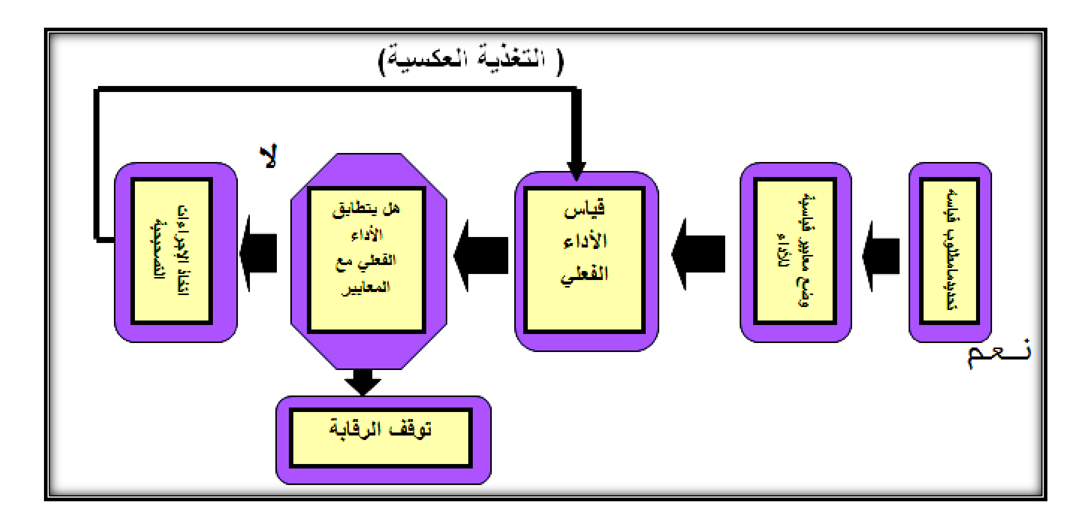
سابعا: الإطار العام لخطوات الرقابة الإستراتيجية

من اجل أن تكون الرقابة الإستراتيجية فعالة وتؤدي الأغراض المرجوة منها لابد لها أن تمر بسلسلة من الخطوات المنطقية المتتابعة، اختلفت الآراء في تعدادها ولكنها تصب جميعا في جوهر واحد.

يشكل التخطيط الأساس الاول لعملية الرقابة، فلا وجود للرقابة بدون خطة سليمة والتي تشكل النقطة الأولى منها، فتحديد المعايير التي تتم الرقابة على أساسها لابد أن تكون موجودة في الخطة من خلال معايير ومؤشرات واضحة ومفهومة ويسهل قياسها وبالتالي فأنها تسهل عملية المقارنة بين معايير الخطة وبيانات التنفيذ ليتسنى للإدارة معالجة أي انحرافات عن الخطة. وعلية فأن الرقابة تتكون من خمس خطوات هي:

1- تحديد مامطلوب قياسه من عمليات التنفيذ والنتائج المراد مراقبتها وتقويمها.
2- وضع معايير الاداءالتي تتكون من تفاصيل الأهداف الإستراتيجية، والتي تتصف بالقدرة والقابلية على أن تقاس بموضوعية وثبات.
3- قياس الأداء الفعلي في الأوقات المحددة.
4- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة لمعرفة مدى تطابق نتائج الأداء الفعلي مع الأهداف فان كانت متطابقة تتوقف العملية الرقابية.
5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تتم في حالة عدم التطابق مع ضرورة تحديد أسباب الانحراف.

ويمكن توضيح خطوات التقويم والرقابة بالشكل التوضيحي رقم(26):-



شكل (26): خطوات الرقابة الاستراتيجية

إن اتخاذ الإجراءات التصحيحية قد يزيد من قلق المدراء والموظفين، لذلك فان المشاركة في فعاليات التقويم هي واحدة من أفضل الطرق للتغلب على المقاومة الفردية للتغيير، فتقبل الأفراد للتغيير يكون أفضل عند امتلاكهم إدراك معرفي بالتغييرات وإحساس بالسيطرة على الموقف والوعي بان الإجراءات الضرورية سيتم اتخاذها لتنفيذ هذه التغييرات.

ثامنا: مشكلات الرقابة الإستراتيجية

تواجه الرقابة الإستراتيجية وما تتضمن من قياس للأداء الذي يشكل جانباً مهماً فيها مشكلات عدة أهمها مشكلتا الافتقار إلى الأهداف أو معاييرالاداء الكمية، وعدم قدرة نظام المعلومات على توفير المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، فتوجه المدراء نحو تحليل الآثار القصيرة الأمد للعمليات الحالية على الإستراتيجية وإهمالهم الآثار البعيدة الأمد هو احد المخاطر الخفية والكبرى على القرارات الإستراتيجية كما تؤدي إلى تدهور الابتكارات التكنولوجية، وقد تعود أسباب هذا التوجه إلى الاعتقاد بان

التوجه القصير الأمد هو أكثر أهمية وبالتالي عدم تقدير أهمية التوجه البعيد الأمد وقد لايرغب المدراء بإخضاع أنفسهم للتقويم البعيد الأمد أو ليس لديهم الوقت الكافي لهكذا تحليلات.

وهناك مشكلة استبدال الأهداف التي تحدث عندما تصبح الأنشطة المساعدة لتحقيق الأهداف هي الأهداف نفسها، أو عند تعديل هذه الأنشطة المساعدة لتحقق أهداف أخرى وهناك نوعين من المشاكل: هما استعاضة السلوك والقصور عن الأداء الأمثل، تشير **الأولى** إلى ميل المدراء إلى التركيز على السلوكيات التي يمكن قياسها بدلاً من السلوكيات التي لايمكن قياسها بسبب صعوبة وضع معايير لبعض الانشطة، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء على المستوى البعيد.

أما **الثانية** فهي ناتجة عن إنشاء مراكز مسؤولية منفصلة داخل المنظمة مما قد يؤدي إلى ضعف التعاون بين الوحدات التنظيمية داخل المنظمة الواحدة وبالتالي التأثير السلبي على مستوى أداء المنظمة ككل.

ومن المشاكل الأخرى التي تواجه الرقابة الإستراتيجية، هي التي تنتج بسبب خضوع عملية التقويم إلى الحكم الشخصي وبالتالي إلى زيادة احتمال الخطأ في تفسير النتائج، فالنتائج الباهرة للإستراتيجية الحالية قد لاتعني بالضرورة نجاحها كما إن عدم التقويم السليم قد يرجع إلى عوامل شخصية لامبرر لها، فقد تتمسك المنظمة بإستراتيجيتها الحالية ليس لأنها الأفضل ولكن بسبب احتلال متخذها الموقع القيادي في المنظمة أو تاريخه أو مكانته.

اسئلة الفصل التاسع

س1: ماهو دور الرقابة الاستراتيجية في معالجة الانحرافات في الخطة؟ وكيف يمكن معالجتها؟ ومن المسؤول عن ذلك؟

س2: ماذا يقصد بالرقابة الاستراتيجية وما هو الفرق بينها وبين الرقابة التقليدية؟

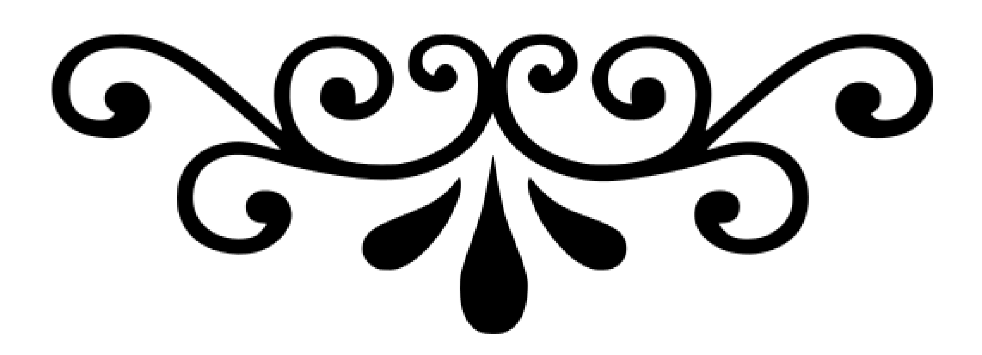
س3: تكلم بشكل علمي عن خطوات الرقابة الاستراتيجية مع الرسم؟

س4: ماهي مستويات الرقابة الاستراتيجية ؟

س5: ماهي المشاكل والمعوقات التي تواجه الرقابة الاستراتيجية؟

الــفـصل الــعــاشـر

التدقيق الاستراتيجي



الفصل العاشر
التدقيق الاستراتيجي

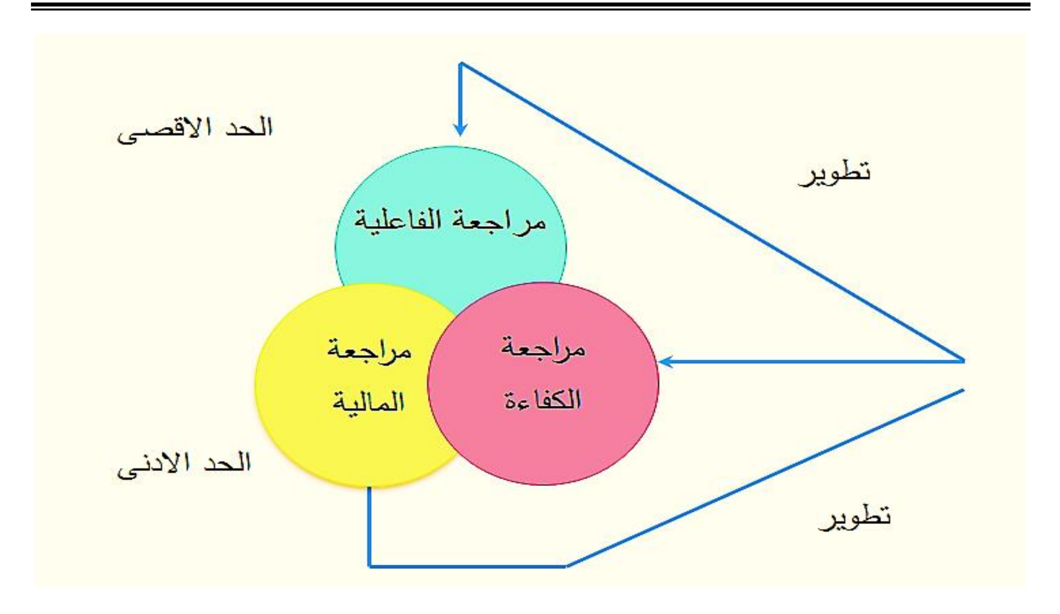
تمهيد:

يعد التدقيق الاستراتيجي من المواضيع المهمة لمراجعة تنفيذ الخطة وكذلك لمعرفة مدى المراجعة والمتابعة الصحيحة على تنفيذ الخطة.

تاسعا: مفهوم ومراحل التدقيق الاستراتيجي

1. مفهوم التدقيق الاستراتيجي

لابد من ان نفرق بين المراجعة والتقيم والتدقيق، ومن ثم الدخول في التدقيق الاستراتيجي، لذا فالمراجعة هي عملية تحليلية لنتائج النظام الاداري من خلال السجلات والوثائق والمستندات وكافة الادلة والبراهين من جهة، ومن جهة اخرى تعبر عن قياس مدى مطابقة هذه النتائج لواقع تشغيل الانظمة الفرعية لهذا النظام وفقاً لمعايير المراجعة المتعارف عليها). تكون المراجعة اما كلية او جزئية، ووفقاً للمراجعة الكلية يقوم المراجع بفحص القيود والمستندات والسجلات في المنظمة بقصد التوصل الى رأي فني محايد حول صحة القوائم المالية ككل، ولكن مع التطور السريع ونشوء الصناعات الكبيرة وشركات المساهمة بحيث لم يصبح من المعقول ان يقوم المراجع بتدقيق جميع العمليات وكافة السجلات والمستندات، وكما في الشكل (27) والتي سوف يتم شرحها في الفصل اللاحق ، اما مصطلح التقييم يعد جزء من عملية الرقابة لأنها تقوم بتوجيه الانشطة وصولاً لتحقيق الاهداف فضلاً عن انها تعد استقراء للمؤشرات التي يتم في ضوئها اتخاذ القرارات:



شكل (27): المراجعة الكلية في المنظمات

المصدر: سرايا، محمد، السيد،(2002)،"المراجعة والتدقيق"، دار المعرفة الجامعية للنشر، الاسكندرية ص169.

اما التدقيق بأنه (التقويم النظامي لفعالية استراتيجيات المنظمة وسياساتها وإجراءاتها الإدارية). إما التدقيق الاستراتيجي فهو نوع أوسع واشمل من تدقيق الإدارة الذي يزود بتقدير شامل للحالة الإستراتيجية الكلية، فهو لايصف فقط كيفية صياغة الأهداف والاستراتيجيات والسياسات كقرارات إستراتيجية، بل أيضا كيفية تنفيذها وتقويمها والسيطرة عليها بالبرامج والموازنات والإجراءات، لذلك فالتدقيق الاستراتيجي يمكن المدير من فهم أفضل الطرق التي تتداخل بها المجالات الوظيفية المتنوعة والأسلوب الذي يساهم به في تحقيق رسالة المنظمة.

ان التدقيق الاستراتيجي المستخدم في تقويم الإستراتيجية ينجز من قبل ثلاث مجموعات هي (المدققون المستقلون، ومدققوا الحكومة، والمدققون الداخليون) والتي تهدف في النهاية إلى التحقق من درجة المطابقة بين ماهو متحقق مقارنة بالمعايير الموضوعة وإيصال هذه النتائج إلى المستخدمين المهتمين.

يعد التدقيق الاستراتيجي آداه هامة للإدارة، كونها تساعد متخذي القرارات في عملية صناعة القرار من خلال توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، ويقدم التدقيق الاستراتيجي نظرة شاملة للمنظمة، والتي بدورها تقوم بالتقويم الشامل لوضع المنظمة الاستراتيجي. والتدقيق الاستراتيجي هو أداة معاونة للمخططين الاستراتيجيين، حيث تساعدهم علي تحديد وتشخيص الأسباب التي يمكن أن تفسر وجود مشكلات في أنشطة وأعمال المنظمة والتي تؤثر سلباً علي الأداء الكلي للمنظمة ، كما تساعدهم أيضاً علي تنمية الحلول البديلة الملائمة لمعالجة هذه المشكلات.

حيث يعد التدقيق الاستراتيجي شكلاً من أشكال المراجعة الإدارية الذي يتسم بالنظرة الشمولية وتقديم وتقييم متكامل للموقف الاستراتيجي للمنظمة وبالمقارنة بالمراجعة الإدارية التي تتسم بقدر مرتفع من التخصص، فان التدقيق الاستراتيجي يتناول مراجعة العوامل الداخلية والعوامل الخارجية وعمليات الاختيار والتنفيذ الاستراتيجي بالإضافة إلى عمليات التقييم والرقابة. ومن ثم فإنها تغطي الملامح الرئيسة لعملية الإدارة الاستراتيجية وتضعها في إطار عملية اتخاذ القرارات.

ويغطي التدقيق الاستراتيجي الجوانب الرئيسة لعملية الإدارة الاسترتيجية ويضعها في إطار عمل اتخاذ القرار والذي يتكون من ثمان خطوات مترابطة هي:

أ. تقويم نتائج أداء المنظمة الحالي وفق مؤشر العائد على الأهداف والاستراتيجيات.

ب. فحص أداء المديرين الاستراتيجيين وتقويمه بالمنظمة.

ت. مسح البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.

ث. تحليل العوامل الإستراتيجية لتحديد مناطق المشكلات ولمراجعة وتعديل مهمة المنظمة والأهداف حسب الضرورة.

ج. إيجاد واختيار أفضل إستراتيجية بديلة في ضوء عملية التحليل.

ح. تنفيذ الاستراتيجيات المختارة من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات.

خ. مسح البيئة الخارجية التي تحدد الفرص والمخاطر والتهديدات الخارجية.

د. تقويم الاستراتيجيات المنفذة من خلال نظام مراجعة النتائج ورقابة النشاطات للتأكد من عدم تجاوز الحد الأدنى من الانحراف عن ماهو مخطط.

2. أهمية التدقيق الإستراتيجي

تتمثل أهمية التدقيق الاستراتيجي في التالي:

أ. التأكد من أن منظمات الأعمال مازالت تضيف قيمة من خلال الفحص الشامل للموقف الإستراتيجي للمنظمة.

ب. مساعدة المديرين الاستراتيجيين على معرفة المشكلات ومواطن القصور التي لا يسع الوقت لاكتشافها ومعالجتها في الوقت المناسب.

ت. التخلص من الممارسات التي غير الضرورية ، والتي إذا تم الإستغناء عنها سيؤدي إلى تحقيق وفرة في التكاليف، وزيادة في الإيرادات، ورفع كفاءة الأداء بالمنظمة.

ث. تعد عملية التدقيق الاستراتيجي ذات أهمية بالغة لأن العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد، ولأن التغير سمة رئيسة لهذه العوامل مما يؤثر بالتالي على نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والمخاطر، وليس التغيير فقط ولكن أيضا متى سيحدث هذا التغيير؟، وبأي الطرق والسبل سيتم هذا التغيير؟

ج. التأكد من عدم تعارض أهداف وخطط وسياسات المنظمة مع قراراتها الإستراتيجية من خلال عمليات فحص وتقييم البيئة الداخلية والخارجية بالمنظمة.

ح. معالجة نقاط الضعف التي تعاني منها المنظمة، ومواجه التحديات التي يواجهها والعمل على تقليصها إلى أدني مستوى.

خ. تقديم الإرشادات والتوصيات اللازمة أولاً بأول لمعالجة القصور والسلبيات في الوقت المناسب.

3. مراحل التدقيق الاستراتيجي

يرى (صاموئيل) إن عملية التدقيق الاستراتيجي تتطلب المرور بثلاثة مراحل هي:

المرحلة الأولى / التشخيص، ويتضمن:

أ- الاطلاع على الوثائق الرئيسة مثل الخطة الإستراتيجية والخطط التشغيلية والترتيبات المنظمية والسياسات الرئيسة التي تتحكم بأنشطة المنظمة مثل تخصيص الموارد وقياس الأداء.

ب- الاطلاع على الأداء التشغيلي والمالي لتحديد التباينات والانحرافات.

ت- المعرفة التامة للأدوار الرئيسية والمسؤوليات المطلوبة وعمليات اتخاذ لقرارات الرئيسية والعلاقات الداخلية بين أعضاء الكادر الوظيفي ووحدات التشغيل.

ث- تحديد المضامين الإستراتيجية في التنفيذ المتمثلة بالهيكل التنظيمي ونماذج السلوك الإداري والثقافة التنظيمية السائدة وتحديد الأنشطة الداخلية والروابط الإستراتيجية.

ج- تحديد التصورات الداخلية والخارجية كاستطلاع وجهات النظر ودرجة الإدراك عن طريق المقابلات المركزة والاستبيانات ومقابلة عينة منتخبة بدقة من الجمهور الحالي والمحتمل ومصادر أخرى لفهم وجهة نظرهم اتجاه المنظمة.

ح- تحديد أوجه الإستراتيجية التي تعمل بشكل جيد وصياغة الفرضيات بخصوص المشاكل والفرص للتطوير مع تحديد كيفية إتباعها وبأي ترتيب.

المرحلة الثانية/ التحليل المركز:

وتتضمن اختبار الفرضيات الخاصة بالمشاكل والفرص للتطوير من خلال تحليل قضايا محددة وتحديد العلاقات الداخلية بين مكونات أو عناصر النظام الاستراتيجي ويلي اختبار الفرضيات صياغة الاستنتاجات فيما يتعلق بنقاط الضعف في صياغة الإستراتيجية والخلل في التنفيذ.

المرحلة الثالثة /التوصيات:

وتتضمن وضع الحلول البديلة للمشاكل واختبارها في ضوء متطلبات مواردها ومخاطرها ومكافأتها والإجراءات الأخرى القابلة للتطبيق ويلي ذلك وضع توصيات معينة لتقديم خطة عمل متكاملة وقابلة للقياس لتحسين النتائج الإستراتيجية.

4. خصائص التدقيق الاستراتيجي

يمكن بلورة خصائص التدقيق الاستراتيجي في النقاط التالية:

أ- الشمولية:

إن التدقيق الاستراتيجي هي مجموعة من التحليلات التي تنظر إلى "الصورة الكبيرة" Big Picture والتي تقدم نظرة شمولية. حيث تغطي عملية التدقيق الاستراتيجي جميع عمليات الإدارة الاستراتيجية ، والتي تتضمن العديد من المهام وليس على عملية واحدة أو مرحلة واحدة من مراحلها، ويرجع ذلك لأن جميع عمليات الإدارة الاستراتيجية مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسة التي تسعي إليها المنظمة، والمتمثلة بشكل رئيسي في أربعة عناصر وهي الفحص البيئي، تكوين الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة.

ب- الاستقلالية:

يجب أن يكون المدقق القائم بعملية التدقيق الاستراتيجي مستقلاً ومحايداً تماماً، مثل مراجع الحسابات، وينبغي أن يحافظ المدقق على استقلاله بشقيه الحقيقي والظاهر. وبالتالي يجب أن يكون كل عضو من أعضاء فريق التدقيق سواء إن كان عضواً ثابتاً أو مؤقتاً وسواء كان محاسباً أومن ذوي التخصصات الأخرى مستقلاً أيضا في الظاهر والواقع.

ت- الدورية والاستمرارية:

تظهر فاعلية عملية التدقيق الاستراتيجي في قدرتها على معالجة الانحرافات المتعلقة بالأعمال الاستراتيجية أولا بأول، وذلك قبل الوقوع فيها وذلك لامتداد أثر أعمال الإدارة الاستراتيجية لفترات مستقبلية بعيدة، والحد من التكاليف الإضافية المترتبة على هذه القرارات الاستراتيجية.

ث- الموضوعية:

تتم عملية المراجعة الإدارية بشكل عام بصورة منهجية ومنمطة ومحددة للأعمال التي تغطيها عملية المراجعة وتكون مبنية أيضا على أسس موضوعية (مدعمة بأدلة الإثبات). وبالتالي فلن يبعد التدقيق الاستراتيجي عن المنهج العام لعملية المراجعة الإدارية، وذلك لكونها أحد أشكالها ولتعاملها مع أكثر الإدارات حساسية على مستوى المنظمة "الإدارة الاستراتيجية ".

ج- الحفاظ على العلاقات:

يجب أن تهتم عملية التدقيق الاستراتيجي والقائمين بها بالحفاظ على العلاقات التي ترتبط بها منظمات الأعمال، وأن تأخذ دائما في الاعتبار ضرورة الحفاظ على هذه العلاقات عند القيام بأعمال التدقيق الاستراتيجي، وتحديد وتفسير وتطوير تلك العلاقات بين المنظمة وكل من "العاملين، والزبائن، والموردين، والمنافسين،...". والقيام بتقديم التوصيات اللازمة لتطويرها والعمل على اتساع مجالها وكيفية تخصيص الموارد للحفاظ على هذه العلاقات ودعمها.

اسئلة الفصل العاشر

س1: اذكر مراحل تطبيق التدقيق الاستراتيجي مع الشرح؟

س2: عدد خصائص التدقيق الاستراتيجي مع توضيح اهمية كل خاصية؟

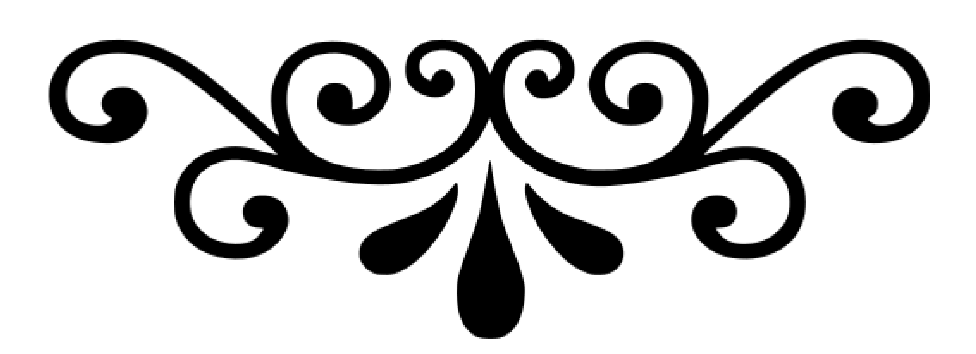
س3: ما هي اهمية التدقيق والرقابة الاستراتيجية للمنظمة؟

س4: ماهي خصائص التدقيق الاستراتيجي؟

س5: ماهو مفهوم التدقيق الاستراتيجي وماهي مراحلة وضح ذلك؟

الفصل احد عشر

المراجعة والتقييم الاستراتيجي



الفصل احد عشر
المراجعة والتقييم الاستراتيجي

تمهيد:

نظراً لأهمية الإدارة الاستراتيجية في المنظمات وقصور المراجعة الإدارية في تقديم تقييم شامل للأداء الاستراتيجي لهذه المنظمات ظهرت الحاجة إلى إيجاد مفهوم جديد للمراجعة بغية التوصل إلى تقييم شامل ومنظم للأداء الاستراتيجي يتماشى مع الهدف المنشود ، ونوعية البيانات والمعلومات التي يتعامل معها ، وقد أطلق على هذا المفهوم الجديد المراجعة الاستراتيجية.

أولاً: ماهية المراجعة الاستراتيجية

تعد المراجعة الاستراتيجية شكلاً من أشكال المراجعة الإدارية الذي يتسم بالنظرة الشمولية وتقديم تقييم ، فإن المراجعة الاستراتيجية تتناول مراجعة العوامل الداخلية والعوامل الخارجية وعمليات الاختيار والتنفيذ الاستراتيجي ، فضلاً عن عمليات التقييم والمراقبة ، ومن ثم فإنها تغطي الملامح الرئيسة لعملية الإدارة الاستراتيجية وتضعها في إطار عملية اتخاذ القرارات. ويتكون هذا الإطار من الخطوات أو المداخل الآتية:

1. تقييم الأداء الحالي للمنظمة فيما يتعلق بالآتي:
   أ- العائد على الاستثمار ، الربحية ، المبيعات وغيرها.
   ب- الرسالة ، الأهداف ، السياسات والاستراتيجيات الحالية.
2. فحص وتقييم القيادات الاستراتيجية (الإدارة العليا).
3. فحص ومراجعة البيئة الخارجية للتعرف على العوامل الاستراتيجية التي قد تمثل مصدراً محتملاً للفرص والتهديدات.

4. فحص ومراجعة عناصر البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد العوامل الاستراتيجية التي تمثل مصدراً للقوة أو الضعف.
5. تحليل العوامل الاستراتيجية بهدف:
   أ- تحديد مجالات القصور والمشكلات.
   ب- مراجعة رسالة المنظمة وأهدافها عند الضرورة.
6. توليد وتقييم واختيار أفضل البدائل الاستراتيجية في ضوء التحليل الناتج عن الخطوة السابقة.
7. تنفيذ الاستراتيجيات المختارة عن طريق البرامج والموازنات والإجراءات.
8. تقييم الاستراتيجيات المنفذة من خلال أنظمة المعلومات المرتجعة والرقابة على الأنشطة لضمان عدم انحرافها عن الخطط.

ثانياً: قضايا في المراجعة والتقييم الاستراتيجي

ينبغي أن تتواصل عملية الإدارة الاستراتيجية بعد أن تنتهي دورة التغيير الاستراتيجي لغرض تقييم ومراجعة ما تم تنفيذه وما طرأ من تغييرات أثناء وبعد التنفيذ حتى يمكن جعل دورة التغيير الاستراتيجي فاعلة وحيوية. وتعد عملية التقييم والمراجعة المرحلة الأخيرة من عملية التغيير .

1. مميزات عملية التقييم والمراجعة الاستراتيجية

وتتميز عملية التقييم والمراجعة الاستراتيجية بما يلي:

أ- طول الفترة الزمنية التي تغطيها عملية التقييم والمراجعة.

ب- استعمال المقاييس الكمية والوصفية ، والمالية ، وغير المالية.

ت- التركيز داخلي وخارجي.

ث- التغذية المرتجعة للمراحل السابقة من التخطيط.

2. أهداف التقييم والمراجعة الاستراتيجية

إن تنفيذ مرحلة التقييم والمراجعة الاستراتيجية تحقق الأهداف الآتية:

أ- توفير القاعدة لإعادة النظر بالبدائل والخيارات الاستراتيجية بشكل مستمر.

ب- التحقق من أن التنفيذ تم على وفق الخطط فهي اختبار للخطط والتنفيذ.

ت- تحسين عملية التغيير.

ث- خلق الثقافة العامة وتعزيزها فيما يتعلق بالتطوير الإداري.

ج- التقييم الشامل للوضع ومراقبة الأهداف الاستراتيجية من خلال طرق التدقيق الاستراتيجي.

3. متطلبات التقييم والمراجعة الاستراتيجية

الآتي بعض من أهم متطلبات التقييم الاستراتيجي:

أ- وجود نظام معلومات كفء ، إذ تتوقف عملية التقييم والمراجعة على تجميع المعلومات وإيصالها في الوقت المناسب.

ب- وجود نظام جيد للاتصالات.

ت- وجود الملاكات البشرية المؤهلة والمتدربة.

ث- التحديد الواضح للأهداف.

ثالثا: الأسباب الرئيسة التي يتوقف عليها عمل الاستراتيجيات

هناك أربعة أسباب يتوقف عليها عمل الاستراتيجيات ، وهي:

1. قد تكون الاستراتيجية الأساسية جيدة ، ولكن ينقصها المصادر اللازمة للتنفيذ ، ومن ثم لا يتم إحراز أي تقدم نحو حل القضية المستهدفة.
2. قد تتغير المشكلات هذا يعني الحاجة لاستراتيجيات جديدة ، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى ، قد الحل مشكلة بحد ذاته.

3. قد تزدحم المجالات الجوهرية بالسياسات والاستراتيجيات المتعددة ، ونتيجة تفاعل هذه المجالات قد يؤدي الأمـر إلى إفراز نتائج غير مرغوبة من قبل الآخرين ويودون تغييرها.
4. قد ينعكس التغيير في البيئة السياسية على الاستراتيجية ، إذ يمكن أن يغير ذلك من اهتمامات الناس تحو مجالات أخرى ، كذلك قد يتم تغيير القادة والمديرين المساندين بآخرين غير مهتمين بالاستراتيجية ، وربما يكونوا معادين لها ، ومن ثم قد يلجأ هؤلاء إلى تغيير عناصرها أو تعيين من يهدمها.

رابعا: النتائج المرتقبة من المراجعة الاستراتيجية

إن الهدف من دورة التغيير الاستراتيجي هو مراجعة الاستراتيجيات والخطط والبرامج والمشروعات الاستراتيجية لتحديد مسار العمل المستقبلي ، وتشتمل النتائج المرجوة المحافظة على الاستراتيجيات الجيدة ، وتعديل الاستراتيجيات الأقل نجاحاً ، من خلال اصطلاحات مناسبة أو مراجعة للخطط ، كما تشتمل على التخلص من الاستراتيجيات غير المرغوبة ، ومن النتائج المرغوبة أيضاً تعبئة الطاقات والتحفيز لمواجهة القضايا الاستراتيجية المهمة التي تظهر. وفي هذه المرحلة تتحقق الكثير من المناسب أهمها:

1. ضمان بقاء قدرات المنظمة مؤهلة للاستجابة للقضايا الجوهرية المهمة ، إذ غالباً ما تصبح المنظمات أسيرة لأنماط دائمة للاستجابة لقضايا (قديمة). وعندما تتغير التوجهات والقضايا لا تتغير معها تلك المنظمات ، وبذلك تصبح مشكلة بحد ذاتها. وتتطلب عملية ضمان بقاء المنظمات مستجيبة للقضايا والمشكلات الحقيقية من الأمور التي تتطلب جهوداً كبيرة. ومن الأمور الضرورية للبقاء على صلة (بالعالم الحقيقي) تتمثل في إجراء الدراسات

والتقارير والمؤتمرات وورش العمل وبعثات تقصي الحقائق والمراقبة الميدانية والمناقشات مع أصحاب المصالح ، وبشكل دوري.

2. حل القضايا المترسبة التي تبرز أثناء عملية التنفيذ ، حتى إذا ظلت الاستراتيجيات المُنفذة مستجيبة للقضايا التي أفرزتها ، فلابد عندئذ أن تكون هناك صعوبات محددة ينبغي مواجهتها إذا قُدِّر لهذه الاستراتيجيات أن تبقى فاعلة. ومن الضروري تركيز الانتباه، واتخاذ الإجراءات المناسبة على المدى الطويل من أجل أن تظل الاستراتيجيات جيدة في الممارسة ، كما كانت جيدة في المفهوم.

3. حفز الطاقات والإرادة والفكر ، لإدخال الإصلاحات في الاستراتيجيات القائمة. وقد تظهر صعوبات بسيطة يمكن مواجهتها من خلال بعض من الآليات الإدارية. ومع ذلك فلن يطرأ تغيير كبير من دون تضافر للجهود ، والذي يمثل ائتلاف الذي لا ينشأ بدوره ما لم تكن هناك قضايا حقيقة ينبغي مواجهتها ، وتسخير الطاقة والإرادة والأفكار اللازمة لهذه المواجهة. لذا فإن هذه الخطوة هي التي من شأنها أن تفرز أوليات هذا الائتلاف. أي أن هذه النهاية لدورة التغيير الاستراتيجي غالباً ما تُعد (البداية للدورة اللاحقة للتغيير الاستراتيجي).

4. لابد أن تكون هذه الخطوة ، نتيجة للتنقية المستمرة والتشذيب المتواصل للمجالات المزدحمة للاستراتيجية. إذ يمكن أن يكون هناك (منطق صغيرMicro Logic) لعناصر الاستراتيجية الفردية ، إلا إن تراكم هذه العناصر فوق بعضها البعض قد يخلق مشكلة كبيرة يمكن أن نطلق عليها (حماقة كبرى Macro nonsense). وينبغي على المديرين أن يعرفوا كيفية التحدث عن (النظام ككل)، لكي يتمكنوا من تحديد ما يجب أن يبقى وما يجب أن ينتهي ، وما يجب أن يضاف.

خامساً : أنظمة المراجعة الاستراتيجية

تعد أنظمة التخطيط الاستراتيجي بمثابة آليات أو ترتيبات تنظيمية للإدارة الاستراتيجية لعملية تنفيذ الاستراتيجيات المتفق عليها. وبمعنى آخر فإن هذه الأنظمة في حد ذاتها نوع من الاستراتيجية الخاصة بسياسات المنظمة وخططها. فضلاً عن إنها تجسد الإجراءات والمواقف التي يجري فيها إعادة تقييم الاستراتيجيات. وتتطلب هذه الأنظمة الآتي:

1. رقابة مستمرة لتحقيق الموائمة بين المنظمة وبيئتها وتعقب الاتجاهات والقوى الخارجية التي من المحتمل أن تؤثر في المنظمة.
2. التكيف والتواصل مع الجمهور الداخلي والخارجي يعطي رؤية لنوع المنظمة ومكافحتها في سبيل ما تريد أن تكون عليه.
3. خلق أجندات استراتيجية على مختلف المستويات ، وفي كل أجزاء المنظمة ، والتأكد من إنها أصبحت قوة دافعة ومحفزة في عملية اتخاذ القرار.
4. توجيه وقيادة كل العمليات الإدارية بأسلوب تكاملي لدعم وتحسين تلك الأجندات الاستراتيجية.

وهناك خمسة أنواع أساسية لهذه الأنظمة ، على الرغم من أن أي نظام للتخطيط الاستراتيجي يعد سلالة من سلالات هذه الأنواع الخمسة ، أي إنه ينضوي ضمنها ، وهذه الأنواع هي:

- أنموذج الوحدات المتراكمة لأنموذج الإدارة. Layered or Stacked
- أنموذج إدارة القضايا الاستراتيجية.
- أنموذج العقود.
- أنموذج الإدارة بالمحافظ. Portfolio
- أنموذج الأهداف أو المعالم الرئيسة. Goal Benchmark

أ. أنموذج الوحدات المتراكمة لأنموذج الإدارة

الهدف من هذا الأسلوب هو الربط بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية بطريقة فعالة من خلال مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات وتنفيذها عبر المستويات والوظائف. وهي تمثل الطريقة المدمجة الكلاسيكية (من الأعلى للأسفل ومن الأسفل للأعلى) ففي الدورة الأولى هناك تطوير من الأسفل للأعلى في الدورة في الخطط الاستراتيجية في إطار أهداف وتوجيهات أخرى جرى وضعها في الجانب الأعلى (القمة).

يتبع ذلك عملية مراجعات وتوفيقات عند كل مستوى من المستويات المتعاقبة. أما الدورة الثانية فيتم من خلالها وضع الخطط العملية لتنفيذ الاستراتيجية. وفي كب دورة تبذل الجهود للربط بين المستويات والوظائف والبيئات الداخلية والخارجية بشكل فاعل ، وتتكرر هذه العملية كل سنة في الإطار العام الذي تحدده الاستراتيجية الكبرى للمنظمة. ويتم مراجعة هذه الاستراتيجيات وتعديلها كل ثلاث أو خمس سنوات استنادا إلى واقع التجربة والظروف المتغيرة ، وظهور استراتيجيات جديدة لم يكن من الضروري التخطيط لها مقدماً.

إلا إنه من شأن مثل هذه الأنظمة أن تتأثر ببعض الأحداث غير المتوقعة ، فتفقد الرؤية جزئياً ، ومن ثم تصبح الاستراتجيات والخطط القائمة غير فاعلة ، لذلك ينبغي توخي الحذر الشديد عند استخدام مثل هذه الأنظمة ، إذ يمكن أن تتبع أسلوباً خاصاً لها، ولا تخدم سوى مصالح المخططين الذين يعملون بها ، والمديرين الذين يميلون إلى مقاومة التغيير بدلاً من دعمه.

ب. أنموذج إدارة القضايا الاستراتيجية

أنظمة إدارة القضايا الاستراتيجية من أكثر أشكال التخطيط شيوعاً في المنظمات العامة وغير الربحية. ولا تحاول هذه الأنظمة دمج الاستراتيجيات عبر المستويات والوظائف بنفس القدر الذي تحاول به نماذج وحدات الإدارة المتراكمة ، ويرجع ذلك إلى إن القضايا تكون عادة في إطارات زمنية مختلفة ، وتنطوي على سياسات مختلفة ، وجمهور متباين.

فالتوجه الاستراتيجي يكون من القمة ، أما الوحدات التي تقع في الأسفل فهي مطالبة بتحديد القضايا التي تعدها استراتيجية ، فيقوم المديرون في القمة باختيار القضايا التي يرغبون في مواجهتها ، وقد يعيدون صياغتها قبل تمريرها إلى الوحدات أو فرق العمل. بعد ذلك تقوم فرق العمل بعرض بدائل استراتيجية على القادة والمديرين الذين يقومون باختيار القضايا التي ينبغي متابعتها. وبعد ذلك يتم تنفيذ الاستراتيجيات في المرحلة اللاحقة. ويجري التعامل مع كل قضية بصورة منفصلة ، على الرغم من أنه من الضروري التأكد من أن الاختيارات في أحد المجالات ، لا ينبغي أن تؤدي إلى حدوث أية متاعب في المجالات الأخرى.

وبغية تحقيق النجاح في هذا الأنموذج ، ومن ثم تصميم نظام لإدارة القضايا الاستراتيجية وتطبيقه ينبغي على القادة والمديرين أن يضعوا في اعتبارهم إن تمركز بعض القرارات الهامة عند القمة من شأنه أن يثير انتباه أولئك الذين لا يريدون أن يروا السلطة مركزة بهذه الطريقة ومقاومتهم أيضاً ، أو أولئك الذين لا يحبذون القرارات الناتجة عنها.

ح. أنموذج العقـود

في هذا الأنموذج هناك (مركز) يقوم بوضع الأهداف الاستراتيجية بهدف التشريع أو التنظيم والتفاوض بشأن العقود مع وحدات إدارية فردية ، ورقابة الأداء وضمان تكامل النظام. ويحدد العقد المبرم بين المركز والوحدة الأداء المتوقع لهذه الوحدة ، كما يحدد مصادرها وأنواع الدعم الآخر التي يمكن أن تتوقعها الوحدة من المركز ، كما يضع توصيفاً لما يأتي من المراجعات.

وفي إطار العقد وهيكله القانوني ، يكون لمديري الوحدات وموظفيهم الحرية في عمل ما يرونه ضرورياً أو مقبولاً من أجل ضمان الأداء المناسب. ويتيح هذا الأسلوب لكل من المركز والوحدات التركيز على الأمور التي تهمهم ، فكلاهما لديه من السلطة ما يتيح لهم أداء وظائفهم بشكل أفضل. وفي مثل هذا النظام يمكن أن تكون هناك خطة استراتيجية لكل من المركز والوحدات. وقد تشتمل أهم الأمور التي تهم النظام على

وضع المحتوى وصياغة الطريقة والصعوبات التي تواجه المركز للحصول على المعلومات المناسبة ، والتي يمكن أن يواجهها المركز للسيطرة على عدد كبير من المتعاقدين.

ج. أنموذج الإدارة بالمحفظة

طبقاً لهذا الأنموذج ، يتم تنظيم مجموعة متنوعة من الكفايات (برامج ، خدمات، ممولين) على أبعاد ذات أهمية استراتيجية ، وتصف هذه الأبعاد عادة درجة جاذبية الكيان أو قبوله (يكون هذا التنظيم من أعلى إلى أسفل).

والطرق المستخدمة في هذا الأنموذج مرنة للغاية بحيث يمكن ترتيب أبعاد الأهمية لكل كفاية أمام الأخرى. ويمكن استخدام الطرق الخاصة بهذا الأنموذج على مستوى فروع المنظمات ، وذلك من أجل تقدير كل خيار على وفق عوامله الاستراتيجية الهامة. وهناك القليل من هذه المنظمات تستخدم هذا الأنموذج بطريقة رسمية.

خ. أنموذج الهدف

يتسم هذا الأسلوب بصفة عامة بحرية أكبر ، ويجري تطبيقه على مستوى المجتمع أو الأقاليم أو البلد ، وهو مصمم لتحقيق اتفاق معقول حول مجموعة من الأهداف أو المؤشرات التي يمكن للوحدات أو المنظمات المستقلة نسبياً أن توجه إليها طاقاتها. وهكذا ، فإن الاتفاق في الرأي حول الأهداف والمؤشرات يوفر بديلاً ضعيفاً للرقابة المدمجة التي تُمارس وفقاً لأنموذج الإدارة بالوحدات المتراكمة. وفي حال إمكان الوصول إلى اتفاق ، وتوفير الدعم اللازم للتنفيذ ، فإن نماذج الهدف يمكن أن تؤدى بشكل ناجح. فضلاً عن إن هذا الأسلوب قد يكون الأسلوب الوحيد القابل للتطبيق في البيئات المجزئة التي تتقاسم السلطة فيما بينها ، والتي تقع فيها معظم المشكلات.

سابعا: عوامل تاخذ بالاعتبار لعملية المراجعة الاستراتيجية

ينبغي على القادة والمديرون أن يضعوا مجموعة من الاعتبارات نصب أعينهم عند قيامهم بمراجعة الاستراتيجيات التي تم تنفيذها ، وأن يفكروا ملياً فيما يجب أن يفعلوا تجاهها ، ومن أهم هذه العوامل:

1. التركيز على الجوانب الهامة ، من خلال الاهتمام برسالة المنظمة وصلاحيتها ، وبالاحتياجات الاجتماعية والمشكلات السياسية التي تبرز وجودها. والاهتمام بالتحديات الجوهرية (القضايا الاستراتيجية) التي تواجهها المنظمة عند محاولتها الوفاء بالتزاماتها ومتابعة رسالتها. وتجنب جعل المنظمة واستراتيجياتها وخططها أهدافاً في حد ذاتها. بل ينبغي على القادة والمديرين التركيز على كبار أصحاب المصالح ، وعلى مثلهم العليا ، وأفضل السبل لخدمة هذه المثل.
2. التركيز على دلائل النجاح أو الفشل ومؤشراتهما ، وهنا ينبغي إيلاء الاهتمام للدلائل أو المؤشرات التي كانت مثار إقناع بضرورة التغيير الاستراتيجي ، وللمؤشرات الجديدة التي تهم أصحاب المصالح ، والتي تُلقي الضوء على فاعلية التنفيذ ، ونتائج التقييمات العامة. وبنفس الدرجة التي توفر فيها هذه المؤشرات دلائل صالحة على النجاح ، أو الفشل الاستراتيجي ، فإنها أيضاً يمكن أن توفر الدعم من أجل الحفاظ على الاستراتيجية أو الخطة أو إصلاحها أو إنهائها.
3. مراجعة صيغ القضايا كانت توجه عملية وضع الاستراتيجية ، فهل هذه الصيغ لا تزال تبين بشكل دقيق ومفيد الواقع الحقيقي ؟ وهل أدت هذه الصيغ إلى استراتيجيات أو خطط بناءة ، أمْ أنها اقترحت استراتيجيات وخطط جديدة ؟ أمْ أن هناك أموراً قد تغيرت في هذا الواقع (سياسية أو اقتصادية أو

اجتماعية أو تقنية أو داخلية أو خارجية) ، وهل أدت هذه الصيغ إلى تشوهات تهدد باستراتيجيات وخطط غير مفيدة ؟.

4. استخدام الفرص المتاحة للمراجعة وإلا فالبحث عن فرص جديدة ، فالاجتماعات الدورية الخاصة بإعداد تفويض السلطة الخاصة بالسياسة والتدريبات الخاصة بتحديد القضايا الاستراتيجية وفترات المراجعة السنوية للميزانية هي من الفرص المتاحة لإجراء عملية المراجعة المنتظمة. كما وتعد التغيرات في القيادات العليا والتنفيذية من الظروف التي يتم خلالها مراجعة الاستراتيجيات في المنظمات العامة. وبالمقابل ، فإن التعيينات والتنقلات في هذه المنظمات توفر ظروف ملائمة لتلك المراجعات. ومع ذلك فبإمكان القادة والمدراء إيجاد فرص لمراجعة الاستراتيجيات في أي وقت يشاءون ، إذ يمكن ترتيب المؤتمرات أو اللجان والأحداث الإعلامية ، ومجاميع المناقشة ، وورش العمل ، وما إلى غير ذلك وقتما يريد القادة والمديرون مناقشة الاستراتيجيات وانتقادها.
5. تكوين مجموعة المراجعة ، قد يختلف تشكيل هذه المجموعة على وفق طبيعة المراجعة. فالتشريعات والسياسات التي تتطلب مراجعات مجدولة قد تقتضي مجموعة من نوع خاص ، كالجنة تشريعية أو مجلس بلدية أو مجلس محافظة .... ومع ذلك فغالباً ما تكون هناك مرونة في اختيار الأفراد. وفي الأغلب يكون من الحكمة ضم أفراد من الخارج ضمن هذه المجوعة ، من الذين ليس لهم مصلحة في الوضع القائم ، حيث يمكن الاعتماد على قيامهم بالتركيز على قضايا مهمة ، وتقديمهم لمقترحات بناءة للتغيير.
6. وجوب تحدي القواعد التنظيمية التي تتسم بالجمود ، فالمنظمات لها قدرة غريبة في أن تحيا حياة من صنعها، ويكون من العسير إجراء تغييرات بناءة فيها. فهناك الكثير من المنظمات تتحدى أي جديد ونادراً ما تقوم بإخضاع

الأمور القائمة للنقد والبحث ، وتتعامل مع الترتيبات الحالية بأنها مُسلم بها وأن يبقى الوضع كما هو عليه.

7. للمنظمات قدرة على البقاء أكبر من قدرة استراتيجياتها على البقاء ، لذلك فمن الأسهل أن نغير الاستراتيجيات بدلاً من تغيير المنظمات ، ومن الأفضل مهاجمة الاستراتيجيات بدلاً من مهاجمة المنظمات. وبمعنى آخر يكون من الأكثر تأثيراً امتداح النوايا الطيبة للمنظمات ، بينما نهاجم استراتيجياتها ، بدلاً من مهاجمة نواياها ودوافعها بشكل مباشر. فضلاً عن أنه من الحكمة (من وجهة النظر الاستراتيجية) البحث عن حل المشكلات من خلال الاستراتيجيات. ومن الحكمة أيضاً إدراك مدى استفادة المنظمات من التغييرات المحتملة في الاستراتيجيات. غير أنه في ظل الجمود المحيط بالكثير من المنظمات (وخاصة المنظمات العامة) قد يرى دعاة التغيير أن هناك حاجة لمنظمات وشبكات جديدة لحل القضايا المهمة.
8. ينبغي المحافظة على حالة التجديد وتجنب الجمود ، وذلك من خلال بناء الطاقة والحماس اللازم لمواصلة الاستراتيجيات الجديدة ومواجهة القضايا الاستراتيجية الجديدة ، فالقضايا لا يمكن صياغتها أو مواجهتها بفاعلية ، ما لم يتحمل القادة والمديرون المسؤولية في ذلك.

ثامنا: الحفاظ على الاستراتيجية

ويتم عبر مجموعة من الخطوات من أهمها:

1. بغية المحافظة على الاستراتيجيات القائمة ينبغي السعي لإدخال بعض التغييرات في الإجراءات التنظيمية الجارية في المنظمة. إذ إن أي تغيير كبير من شأنه أن يدمر النظام الذي تم بناؤه خلال المرحلة السابقة. ومع ذلك ، فإن من المهم إيجاد الظروف التي نتذكر من خلالها الرؤية أو الرسالة التي ألهمت

الناس من أجل السعي للبحث عن استراتيجيات جديدة ، أو تلك التي أقرت صلاحية الجهود السابقة من أجل وضع الاستراتيجية.

2. من أجل المحافظة على الاستراتيجيات القائمة ، أو إجراء تعديلات هامشية عليها ، ينبغي الاعتماد على الأطراف المنفذة ، فضلاً عن إشراك مجموعة من المساندين ، لأن المشاركة الواسعة تثير بعض القضايا والخلافات ، الأمر الذي يستلزم مزيداً من التغييرات الجوهرية.
3. الاستثمار المتميز في الكفاءات يعد ضرورياً لنجاح الاستراتيجيات ، لأن الاستثمار المستمر في الكفاءات يؤدي إلى تنفيذ ناجح ومستمر للاستراتيجيات.

تاسعا: التغيير والتعاقب في الاستراتيجية

ويشتمل ذلك على مجموعة من النقاط أهمها:

1. لتسهيل التحرك نحو الاستراتيجيات الجديدة ، ينبغي القيام بإحداث تغيير جوهري في الترتيبات القائمة. إذ يؤدي ذلك إلى ظهور مجموعة جديدة من القضايا والقرارات والصراعات والأولويات السياسية.
2. توليد ظروف تتحدى فيها المفاهيم القائمة ، واستحداث مفاهيم جديدة والعمل على تطبيقها. إذ يمكن للأساليب الجديدة لتفسير الواقع أن تكون بمثابة البذرة التي ينمو عليها شكل مختلف للسياسات والخطط أو البرامج المشروعات. ويمكن لدعاة التغيير أن يقوموا بصياغة رؤية جديدة أو معدلة تكون بمثابة حافز يلهمهم على العمل. وينبغي على القادة والمديرين أن يبعدوا الناس عن المفاهيم القائمة لأن هذا (البعد يهيأ الظروف التي يكون فيها العطاء ممكناً). وحتى إذا نجح دعاة التغيير في تحدي الاستراتيجيات القائمة على أسس عقلية ، فليس لهم أن يتوقعوا تبني استراتيجيات جديدة من دون تغيير في الظروف السياسية التي تحيط بالاستراتيجية كالتغيرات السياسية التي تنشأ من التوزيع الحزبي أو جماعات الضغط أو التغيرات الإدارية. وهنا ينبغي على متخذي

القرار وقبل اعتماد استراتيجيات جديدة أن يتقبلوا الأمر ، كما أن الضرورة قد تحتم إجراء تغييرات سياسية تمهيداً لذلك الأمر.

3. تتابع الاستراتيجيات أو تعاقبها أكثر صعوبة من تبني الاستراتيجية الأولية. لأن الاستراتيجية الأقدم لا تزال موجودة وبإمكانها حشد تحالف المؤيدين لها من الذين لا يزالون في مواقعهم. وإن أنصاف الحلول الكامنة في الاستراتيجية القائمة تمنع حصول إصلاحات كبرى ، كما ممكن أن يؤدي ذلك إلى خيبة أمل لدى الإصلاحيين بشأن المكاسب التي حققوها مقارنة بما بذلوا من جهد.

4. ميل القائمين على تنفيذ السياسات والمستفيدين منها إلى الاهتمام بتفاصيل تنفيذ تلك السياسات أكثر من ميلهم إلى تجديد السياسة. فالسياسات ذاتها تكون غالباً رمزية أكثر من كونها واقعية ، وما يهم هو كيفية تنفيذها ، أي ما تعنيه على أرض الواقع. وهنا يكمن العمل الحقيقي للمنفذين والمستفيدين ، حيث تظهر الجوانب (الأخبار) السارة والسيئة. أما الأخبار السارة لدعاة التغيير فهي أن إذا كانت القضايا التي يتناولونها تنبع أساساً من السياسات القائمة ، فقد يتم تبني التغييرات ، قبل أن يدرك المنفذون والمستفيدون ما يجري حولهم من الأوضاع الراهنة. أما الأخبار السيئة فتكمن في قيام المنفذين والمستفيدين بوأد أية سياسة لا تتوافق مع هواهم أثناء عملية التنفيذ. وهناك المزيد من الأخبار السارة لدعاة التغيير ، فإذا لم تكن السياسة القائمة هي سبب المشكلة ، فليس هناك إلا العمل على إقناع منفذي السياسة بفوائد التغيير ، غير إن الخبر السيئ هنا يمكن أن يكون في عدم إقناعهم.

5. من أجل القيام بتغييرات استراتيجية كبرى ، ينبغي الاعتماد على كبار متخذي القرار ، فضلاً عن منفذي السياسات والمستفيدين منها ، وبغية إجراء تغييرات جوهرية يحتاج المديرون والقادة دعماً من أطراف أخرى من غير الذين يتبنوا الاستراتيجيات الحالية وينفذوها.

6. بغية تحقيق الاستراتيجيات ينبغي البحث في إمكان (تجزئة) الاستراتيجية أو (توحيدها). اذ إن إعادة صياغة أسلوب التعامل مع القضايا والاستراتيجيات يمكن أن تكون عاملاً مساعداً على تجزئة السياسة أو توحيدها. فإعادة الصياغة يمكن أن تدمج القضايا ، أو تؤلف بينها ، وبذلك تكون سبباً في توحيد أو تجزئة السياسات.
7. دراسة إمكانية خلق نظام جديد ، دون إلغاء النظام القديم ، وسوف تكون النتيجة قيام أنظمة متوازية.

عاشرا: إنهاء الاستراتيجية

تتمثل هذه الفقرة بالآتي:

1. التفكير في إنهاء الاستراتيجية كتوجه مقابل لمفهوم تغيير الاستراتيجية (الفقرات المبينة في الفقرة السابقة ستكون مفيدة في تطبيق إنهاء الاستراتيجية). ومن المهم هنا تنظيم تحالف جديد بشأن الأفكار والاتفاقيات الجديدة. وإذا كان هناك احتمال لمقاومة القائمين بالتنفيذ أو المستفيدين ، فإن القيادة في هذه الحالة تمثل عنصراً جوهرياً ومهماً لكل الجهود الخاصة بإنهاء الاستراتيجية ، ومن المهم أن تتبنى القيادات إبعاد أصحاب المصالح المهمين عن الاستراتيجيات المزمع إنهاؤها.
2. المشاركة في إدارة عمليات الخفض عندما تكون هناك حاجة إلى إلغاء بعض البرامج أو خفضها. ومن أبرز المهام الأساسية لإدارة عمليات الخفض ما يلي:
   أ. تحديد ما ينبغي خفضه أو اقتطاعه.
   ب. المحتفظة على معنويات عالية.
   ت. اجتذاب الأفراد المميزين والحفاظ عليهم.
   ث. القيام بتوفير الدعم اللازم من متخذي القرار.
   ج. إيجاد فرص للتجديد والابتكار.

ح. تجنب الأخطاء

وتعد هذه المهام من الأمور الصعبة التي لا يمكن تنفيذها من دون قادة أو مديرين فاعلين. لذلك ينبغي على القادة والمديرين ما يلي:

أ. تقديم شرح للواقع.

ب. التمتع بنظرة طويلة الأمد.

ت. صياغة استراتيجيات جديدة لمنظماتهم.

ث. وضع معايير للأداء. لمعرفة أي الوحدات تخفض وأيهم تكافأ.

ج. إيجاد حوافز للتعاون.

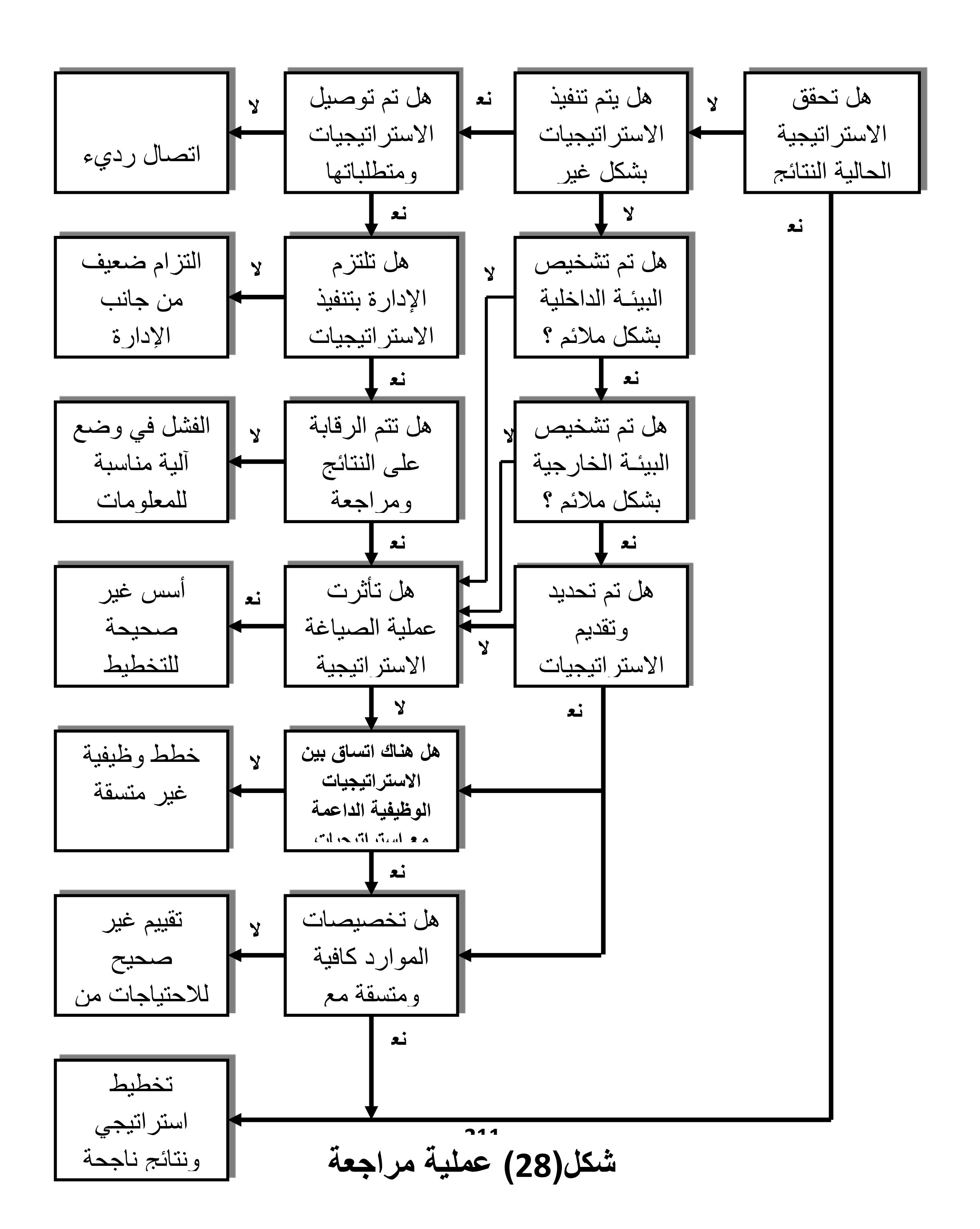
ح. التمتع بالودية.

احد عاشراً: مقومات بناء نظام الإدارة الاستراتيجية

إن بناء نظام إدارة استراتيجية فاعل يُعد عملية تطورية ويتطلب الكثير من دورات التخطيط الاستراتيجي الناجحة ، ومن أهم الجوانب التي يمكن تبنيها بشأن ذلك ما يلي:

1. تطبيق نظام الإدارة الاستراتيجية على المنظمة ككل. وهنا ينبغي أن يقدم النظام إطاراً لربط الأهداف الاستراتيجية مع مؤشرات الأداء. ويفترض أن يقدم سلسلة مقاييس عالية المستوى نزولاً إلى مقاييس أكثر تحديداً على المستوى التشغيلي. وأن يتيح نتائج المستوى التشغيلي للمستويات العليا ، حتى يتاح تحليلها واستخدامها لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
2. الاستناد على مقاييس الأداء ومداخل الإدارة لاستخدامها في المنظمة. (لا نعيد اختراع عجلات أكثر مما نحتاج لمركبة فاعلة).
3. التركيز على عدد قليل من النتائج المؤشرات الرئيسة. ينبغي تحديد القليل من المؤشرات الرئيسة في كل مستوى من المنظمة.

4. استخدام مجموعة مشتركة من التصنيفات لمعايير الأداء. استخدام بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن يسهّل من تبني معايير أداء مشتركة ، لأنها تؤكد على التعلم والنمو.
5. ربط معايير الأداء إلى برامج وخدمات ونشاطات محددة. لأن معايير الأداء ينبغي أن تطلعنا على الغرض من النشاط وتنفيذه وتأثيره أو منفعته على المستخدم.
6. دعم الترابط بين الأداء التنظيمي والأداء الفردي. استخدام مجموعة متوافقة ومكملة من مؤشرات الأداء، تسهم في تحقيق الموائمة في المنظمة. ونتيجة لهذا الترابط فإن الأداء والأهداف الفردية يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
7. استخدام نظام الإدارة الاستراتيجية لدعم كل من التخطيط ، واتخاذ القرار ، والموازنة ، والتقويم ، والتعلم. النظام الجيد للإدارة الاستراتيجية يقدم سيلاً من البيانات الاستراتيجية والتشغيلية لأغراض التخطيط ، واتخاذ القرار ، والموازنة. وينبغي أن تكون هذه البيانات متاحة بشكل منتظم ومجدول. وبكلمات أخرى يجب أن يصبح هذا النظام جزء من ثقافة المنظمة نحو الأداء المتفوق. ويمكن أن يحصل ذلك بشكل سريع وفاعل إذا كن النظام سهل الاستخدام ويتيح تقييم مستمر وحالة تعلم.
8. مراجعة وتحديث النظام على أسس نظامية. ينبغي أن يكون النظام قابلاً للتعديل إذا اقتضت الضرورة لتحقيق الاستجابة للتغيرات التي تحصل في المنظمة وفي البيئة.



شكل(28) عملية مراجعة

اسئلة الفصل احد عشر

س1: وضح بشكل علمي ((التغيير والتعاقب في الاستراتيجية))؟

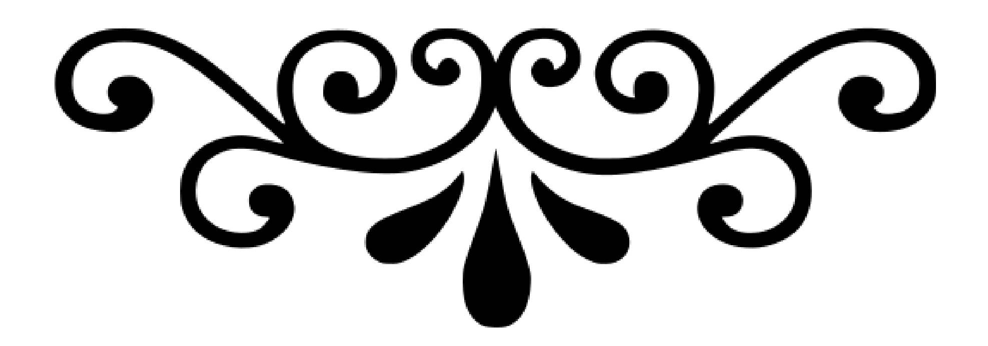
س2: ينبغي على القادة والمديرون أن يضعوا مجموعة من الاعتبارات نصب أعينهم عند قيامهم بمراجعة الاستراتيجيات التي تم تنفيذها ، وأن يفكروا ملياً فيما يجب أن يفعلوا تجاهها ، ماهي هذه الاعتبارات؟

س3: ماذا يقصد بالمراجعة الاستراتيجية ؟ وماهي انظمة واساليب المراجعة الادارية وضح ذلك بشكل علمي؟

س4: ماذا يقصد بعملية التقييم الاستراتيجي وما الفرق بينه وبين المراجعة الاستراتيجية؟

س5: الأسباب الرئيسة التي يتوقف عليها عمل الاستراتيجيات؟ وماهي النتائج المرتقبة من المراجعة الاستراتيجية؟

الـفـصل
الـثـانــي عشر
السيناريوهات ومتخذي القرار



الفصل الثاني عشر

السيناريوهات ومتخذي القرار

اولا: التفكير السناريو

1- مفهوم التفكير السيناريو

السيناريو(**Scenario**) كلمة مترجمة من الإيطالية ،وهي أحد أهم الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية والسيناريو هو وسيلة للتخطيط الاستراتيجي الذي تستخدمه بعض المنظمات لإعطاء مرونة لخطط طويلة الأمد، لذا استخدم مصطلح السيناريو في مداخل مختلفة ،اذ تبحث الكثير من المنظمات عن ممارسات جديدة من أجل البقاء في البيئة التنافسية للإعمال ،ولكن استخدم المصطلح هنا من اجل تكوين تصورات مستقبلية تمزج بين التفكير المستقبلي والتفكير النظمي ، وهذا يعني أن السيناريو هو احدى التصورات المستقبلية التي تصف الموقف المستقبلي على أساس عدد مؤثر من التصورات المنسجمة. وان استخدام هذا النوع من العمليات المعقدة للسيناريو في المنظمة أو خطط الأعمال يوصف بإدارة السيناريو ، لذلك يعتبر تفكير السيناريو هو قدرات ذهنية عقلية شعورية بأكثر من واقع ،ومع هذه المكانة الذهنية يمكننا النظر بشان الأشياء التي يسهل تعلمها عن الاحتمالات للمقاصد والخطط التي تنفذ. لذلك فإنها تعد عملية محاكاة وتدريب للعقل . اذ يستشرف التفكير السيناريو بالمستقبل وبالطريقة التي لا تكتفي بتوافر البدائل الممكنة والمتماسكة فقط ، بل إلى توافر وجهات نظر مستقبلية مختلفة . وتأكيدا على ما تقدم يحتاج التفكير بالسيناريوهات إلى فهم استراتيجي واسع وإطار تعلم تنظيمي ،والذي بدوره سيسهم في تقديم الدعم للتعلم والتغير في المنظمات . ويعرف تفكير السيناريوهات بانه المحتوى الفكري العميق لتحليل الحاضر واستشراف المستقبل عبر تكامل مجموعة من المنظورات في إطار منهجية بناء السيناريوهات. ويمتاز تفكير السيناريوهات

بمجموعة من الخصائص والتي تعد جوهر بناء السيناريوهات وهي (**Heijden,2005**) :

أ. اعتماده على منظورات ومداخل متعددة.

ب. بناء نماذج ذهنية فكرية تحاكي الواقع.

ت. العمل على التكيف الاستراتيجي مع التغيرات المحتملة.

ث. التعلم من المستقبل عبر الاستشراف الاستراتيجي .

ج. تطوير نماذج اعمال جديدة في مجال التفكير السيناريوهات .

ح. التفكير بالمخاطر والاحتمالات الممكنة لمواجهة الانماط المستقبلية والمنظمية .

2- انماط التفكير بالسيناريوهات

نلاحظ هناك من يتحدث عن الخصائص العامة لتفكير السيناريوهات، وكذلك يلاحظ من يركز على المكونات التي تشكل تفكير السيناريوهات، وهنالك من يجمع بين الاتجاهين. تحت تسمية انماط التفكير السيناريوهات لذلك سيقتصر في هذه الفقرة على استعراض أنماط التفكير السيناريوهات.

أ- التفكير النظمي (Systems Thinking)

يقود التفكير النظمي للنظر إلى ابعد من الأحداث والاتجاهات المنفردة إلى فهم عميق للأنماط وصولاً بالنهاية إلى بصائر بشأن الترابط وهيكل علاقات الأحداث. وان هذه الطريقة من التفكير منظمة على افتراض انه لا يوجد حدث يتحقق بشكل متكامل في عزلة. وكل حدث هو جزء من النظام الذي يحافظ على وجوده و وظائفه ككل من خلال تفاعل هذه الأجزاء ، وان هذا هو جوهر عملية السيناريوهات، الذي يسمح للنظر بعمق واستشراف المستقبل والوصول إلى فهم المحيط الذي يسبب الأحداث. وبالحصول على هذا الفهم ستكون منظمات الأعمال قادرة على العمل بثقة اكبر واتخاذ قرارات أعمال أفضل .

يدعو التفكير النظمي الى كشف هذه العلاقات البينية المتشابكة، ويساعد في توسعة حدود النماذج العقلية المستخدمة ،ويحسن قدراتهم على توليد الأدلة والتعلم منها ،كما يحفز نحو التغيير الفعال، لذا تستورد المنظمة الذكية من البيئة الخارجية موارد مختلفة يعتمد بعضها على البعض ،كالأصول والمباني والمصانع ،وكذلك الموارد البشرية المتنوعة والمتخصصة وذات خلفيات علمية وعملية مختلفة تنظم جميعها وفق المنظومة الإدارية ووفق العلاقات البينية الرسمية وغير الرسمية ،والتي يجب تنسيقها وتناقلها لتوليد إعمال هادفة.

ب- التفكير المستقبلي (Thinking Future)

إن نظرة الاستراتيجيين بشأن المستقبل تبنى على أساس تقلب المستقبل، ويفترض أن يكون بعض مجالاته قابلة للتنبؤ في المستقبل. لذلك تظهر اهمية التفكير بالسيناريوهات في التغلب على التفكير المحدود من خلال تطوير حالات مستقبلية متعددة.

وان بناء الاستشراف بالتفكير المستقبلي أو السيناريوهات الاستراتيجية ،واختباره لا تفترض بإزالة اللاتأكد بالتوقعات المستقبلية .وبدلاً من ذلك فإنها تبحث عن حد يمكن الأفراد من اتخاذ القرارات عبر النظر إلى المستقبل المرغوب. وفي المنظمات الكبيرة خاصة تبدو قادرة على التقدم لمدة طويلة بالاعتماد على مجموعة صفات منها الشجاعة، العمل، ورؤية المديرين التنفيذيين الأوائل. فإن الغد دائماً ما يأتي ، وهو دائماً مختلف، وحتى المنظمات ذات القدرات فإنها ستواجه المشكلات اذا لم تعمل على المستقبل . لذا فان الدراسات المستقبلية تعتمد على تحديد البدائل لظاهرة مستقبلية، من أجل استكشاف التفاعلات والعلاقات المتبادلة لنفس الظاهرة أو مع السياق المحيط بها. وبما ان مختلف الرؤى المستقبلية تسعى إلى استكشاف العلاقات والمسارات في عالم مجهول، لذلك، من أهم أهداف هذه الدراسات هي الرغبة في معرفة كيف سيكون المستقبل وكيف يمكن أحداث تعديلات عليه، والاعتقاد بأن التخطيط هو الوسيلة الوحيدة التي تدفع التنمية في مسار مفتوح للخيارات الإنسانية المستقبلية المحتملة،

والسيناريوهات هي طريقة لفهم المستقبل بطرائق جديدة ، لذلك تهدف السيناريوهات إلى دفع الذهن نحو تكوين ذاكرة مستقبلية التي تتخيل بعض المواقف المستقبلية، وبذلك تتكون ذاكرة ذهنية تسمح بأخذ الأحداث التي تنمو بنظر الاعتبار مع إحساس خاص بأهميتها .

ج- التفكير الاستراتيجي

أن التفكير الاستراتيجي واحد من عشرة قضايا مهمة وحرجة لأبحاث الإدارة المستقبلية ، وبهذا أصبحت عملية التفكير الاستراتيجي تعالج سلسلة من الأسئلة: ماذا نفعل؟، ماذا يمكن أن نفعل؟، ماذا ينبغي أن نفعل؟، إذ يركز التساؤل الاول على الذات Self، والثاني على البيئة ، والثالث على اتخاذ القرار الاستراتيجي. وان المهمة الاساسية للتفكير الاستراتيجي هي استكشاف الافتراضات التقليدية ، ومن ثم المهمة الأكثر أهمية هي تشكيل الأعمال بعد التفكير بالاحتمالات المستقبلية. اذ ينبغي تحديد ماهية الأشياء التي نرغب القيام بها، وماهية الأشياء التي يمكن القيام بها.اذ ان التفكير الاستراتيجي هو العملية التي بها يقوم المدير التنفيذي بزيادة العمليات اليومية والأزمات للحصول على مداخل مختلفة للمنظمة والبيئة المتغيرة.

ثانيا : القرار الاستراتيجي

1- **مفهوم القرار الاستراتيجي :** أن القرار الاستراتيجي يتحدد بجميع الأنشطة الخاصة بالعمل لتحقيق الأهداف التنظيمية. وهو يختلف عن غيره من أنواع القرارات لأنه يتعامل مع مجموعة من الأنشطة التنظيمية ، وينطوي القرار الاستراتيجي على المخاطر والتغييرات الواسعة النطاق، لذا وصفت على أنها قرارات تحتاج الى تخصيص موارد كبيرة، وان تكون هذه القرارات مميزة جدا، وتعمل على استخدام سلسلة من القرارات الاخرى التي تكون ذات قيمة ومرنة.

لذا يلعب القادة الاستراتيجيون دورا حاسما في عملية خلق القيمة من خلال هيكلة استراتيجية وجمع وتجميع الموارد، الأمر الذي يتطلب مزامنة جميع عناصر عملية إدارة الموارد، أن إجراءات إدارة الموارد لدى القيادات الراسخة تؤثر على أداء المنظمات تؤدي إلى تعزيز العلاقة بين الموارد التنظيمية والمشاركة التنظيمية الجماعية ، إن خلق المعرفة والقدرة الإدارية والاستراتيجية لجمع العناصر والبيانات كل ذلك يؤدي دورا حاسما في تخصيص الموارد مما يؤثر بدوره على معدلات النمو وعلى نجاح او فشل المستثمرين وعلى تخصيص الموارد .

ان المدراء التنفيذيين لديهم وجهة نظر أفضل من حيث فهم كامل لتداعيات صياغة القرارات الاستراتيجية؛ ولديهم السلطة لتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك القرارات.أما المشرعون والسياسيون غالبا ما تكون لديهم السيطرة المباشرة أو غير المباشرة على القرارات والموارد الرئيسة. وتعكس حقوق اتخاذ القرار تحديد من يمتلك صلاحية إتخاذ القرارات الاستراتيجية وتوضيح وضعية حقوق إتخاذ القرار في الخارطة التنظيمية وبيان المسؤوليات المرتبطة بها. وحينما تدور مناقشة القضايا الاستراتيجية والحوارات حولها في وسائل الإعلام والمجالس التشريعية ، عندها تكون المشاكل قد أصبحت مسيسة، مما يؤدي الى عدد أقل من البدائل والاختيارات الاستراتيجية .

وتعنى صياغة القرارات الاستراتيجية قدرة فرق الإدارة العليا على إدارة التوجهات الاستراتيجية أي القدرة على التكيف والمواءمة، وفي حين ان صياغة القرارات الاستراتيجية موجهة نحو القدرة على التكيف وتحديد مدى وفاعلية التكيف مع التغيرات في البيئة فان القرارات الموجهة نحو الموائمة تحدد كيف يمكن ان تتماشى الأنشطة الداخلية بشكل كاف لدعم الهدف العام للمنظمة، ويقوم فريق الإدارة العليا بتوازن هذه القرارات من خلال مقايضات تخصيص الموارد، والتصاميم التنظيمية، وتحديد النتائج التي تضمن أداء الاعمال.

لذا تقع مسؤولية إتخاذ القرار الاستراتيجي على عاتق الإدارة العليا في الغالب وهذا يشير إلى ضرورة أن تكون الإدارة العليا متسلحة معرفياً ، وهذا يدخل ضمن الخزين المعرفي لمتخذ القرار بما يملكه من معلومات وبيانات وقدرات وحرص وتفكير وخبرات متراكمة وابداعية وقدرة على حل المشكلات ، وفيما يرتبط باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تعتبر كأحد العوامل المحددة لشخصية المنظمة فإنها تنعكس بالتساؤلات الآتية. من يقرر في المنظمة؟ وماذا يقرر؟ كم عدد الأفراد الذين يشكلون عملية القرار الاستراتيجي؟ أين تنتهي صلاحية القرار ومع من تبدأ ؟ لذلك فان القرارات الاستراتيجية تتعامل مع المستقبل البعيد الأمد للمنظمة بأكملها ولها ثلاث خصائص اساسية هي **(Wheelen & Hunger, 2013)** :

1- ان تكون القرارات الاستراتيجية **نادرة:** أي غير عادية ولا يوجد قرارات سابقة لها يمكن مراجعتها .

2- ان تكون القرارات الاستراتيجية **مؤثرة**: يكون له تاثير هام على المنظمة في الامد البعيد ، مما ينطوي على ما معناه انه يتم تحديد القرار الاستراتيجي حسب الموقف الذي تم اتخاذه

3- ان تكون القرارات الاستراتيجية **توجيهية** : تأخذ بنظر الاعتبار المستقبل،

لذا فان متخذي القرار الاستراتيجي أن يكون ملما بالخصائص الرئيسة للقرارات الاستراتيجية وكذلك كيف يمكن تمييزها عن القرارات التشغيلية لأن إظهار التباين سوف يساعدنا على إمكانية تحديد المنظمات التي تتم ادارتها بصورة استراتيجية .

لذا تعرف القرارات الاستراتيجية هي عملية صنع القرار الاستراتيجي، ويتم ادارتها من قبل أنظمة المعلومات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لدعم السياسة العامة والاستراتيجية وصنع القرار وتحسين الخدمة العامة والكفاءة التشغيلية والفاعلية . فإن التخطيط الاستراتيجي في بعض الظروف قد يوفر وسيلة لمعرفة مفيدة لصانعي القرار(Bryson,2009):

- السعي إلى إيجاد حلول تعاونية وفعالة ذات أهمية قصوى للمنظمة عند الاختيار بين الخيارات.
- . ضمان إشراك صانعي السياسات بنشاط في توجيه السياسات.
- متابعة الحلول الشاملة والمستدامة.
- السعي إلى إيجاد حلول مشتركة بين القطاعات.

ويجب ان يكون لدى صناع الاستراتيجية صياغة قرارات لتقدير المواد التي سيتم من خلالها تنفيذ استراتيجياتهم وان فهم صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية تحدث في تسلسل ولا يمكن وضع استراتيجيات الا اذا بدأ المديرون التنفيذيون وصانعو الاستراتيجيات بالتفكير في أنواع التكنولوجيات التي تمكن العمال من تنفيذ صياغة استراتيجياتهم في السنوات الأخيرة، كان هناك انتشار الأدوات المتاحة للمساعدة في عملية صنع الاستراتيجية، وقد انضمت مؤخرا أدوات تشخيص سوق رأس المال وأدوات تحلل النمو وأدوات نمذجة الاتجاهات إلى صفوف أدوات الاستراتيجية التقليدية، مثل بطاقات الأداء المتوازن ومصفوفات النمو، لمساعدة المديرين التنفيذيين على جعل الاستراتيجية الأنسب لتحقيق أهداف أعمالهم على الرغم من أن علماء الإدارة والاستراتيجية قد أمضوا عدة عقود في استكشاف الطرائق التي يستخدم بها الناس هذه الأدوات.

2- **أهمية القرارات الاستراتيجية**

أ- تحلل المشكلات التي تقيد نجاح جودة القرارات الاستراتيجية.

ب- صياغة وتنفيذ القرارات الاستراتيجية والاختبارات ما إذا كانت هناك فروق ذات مغزى بين المجموعات الرئيسة مصنفة حسب مستويات النجاح التي تم الحصول عليها في اتخاذ جودة القرارات الاستراتيجية وتنفيذ العمليات من خلال التعامل مع كل مشكلة.

ج- تحديد المهام الحالية للمنظمة وأهدافها واستراتيجياتها وتحليل البيئة وتحديد الفرص والتهديدات وتحليل موارد المنظمة وتحديد مواطن القوة والضعف وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتقييم النتائج.

ح- تحلل هذه الدراسة المشكلات التي تؤثر في صياغة وتنفيذ جودة القرارات الاستراتيجية التي تمثل مرحلة مهمة من عملية الإدارة الاستراتيجية.

خ- القرارات الاستراتيجية تحدد العلاقات التنظيمية لبيئتها الخارجية وتشمل المنظمة بأكملها ، وتعتمد على المدخلات لجميع المجالات الوظيفية في المنظمة لها اثار مباشرة على الأنشطة الإدارية والتشغيلية وهي ذات أهمية حيوية لصحة المنظمة على المدى الطويل.

د-القرارات الاستراتيجية تعمل على وضع الاستراتيجيات وتنفيذها بشكل جيد من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وان جوهر صياغة جودة القرارات الاستراتيجية هو تصميم استراتيجية تحقق الاستخدام الأكثر فعالية للموارد والقدرات الأساسية.

تسهم في تعزيز الأداء البيئي والقدرة التنافسية الصناعية، ونشر الخدمة المستدامة من خلال التصاميم التي تعزز تجربة العملاء بدلا من الحد منها أي أن المنظمة المصنعة تعمل بشكل مكثف على المستوى الاستراتيجي

3- فؤائد صنع القرار لاستراتيجي

ان صنع القرار يقصد به تمكين المنظمة من التحضير للمستقبل لتمكينها من الاستعداد لأخذ الفرص وإدارة المخاطر قبل حدوثها أو استيعابها في حالة عدم إمكانية تجنب المخاطر ولا تعمل المنظمات بمعزل عن غيرها؛ فهي تتأثر بعوامل داخل وخارج بيئة العمل أو المنظمة. وتشمل العوامل الداخلية البيئة الداخلية وتتكون العوامل الخارجية من البيئة الخارجية ولكي تكون هناك كفاءة وفاعلية يتعين على المنظمات أن تفهم البيئة المتغيرة باستمرار سواء داخليا أو خارجيا في البيئة في مزيج من شأنه أن يدفع المنظمة إلى تحقيق الأهداف والغايات المحددة للمنظمة ضمن الميزانية المحددة وبالتالي خلق قيمة للمجتمع ككل.

لذا توجد فوائد كثيرة على عملية جودة صنع واتخاذ القرار فقد أشار اليها كل من (Chih, 2015) و(Glaister,2008) بانها

أ-تؤدي دورا مهما في تمويل عملية صنع القرار منها القيمة الاستراتيجية، القيمة المستهدفة، وقابلية القياس، والواقعية، والمساءلة والشمول، وصياغة الاستحقاقات المستهدفة.

ب-ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء التنظيمي الناجح.

ج-وسيلة مهمة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة.

ح-حاسمة لضمان تحقيق فوائد النجاح.

خ-لها القدرة على التأثير على مجموعة واسعة من السلوكيات التجارية والفردية حيث تؤثر بشكل كبير على مواقع الاستثمار الأجنبي المباشر، وتوزيعات الأرباح، ومالكي الأموال، وأداء البحث والتطوير.

ذ-تعالج الموضوعات والقرارات العلمية والإدارية ذات الصلة على أساس شامل.

ر-تؤثر على السلوك الاستراتيجي للمنظمات.

ز-تعمل على تقييم القرارات بالاقتران مع خطط التسويق، والاستثمار في حالة احتمال حدوث تقلبات في الأسعار.

ع-تمكن مديري المنشآت من النظر او الالتفات الى أنشطة المنظمات، الاشكال التنظيمية للشركة مع الاخذ بنظر الاعتبار المخاطر القانونية، والسياسية، والاقتصادية.

4- مميزات القرار الاستراتيجي

تتميز القرارات الإستراتيجية بتأثيرها الطويل المدى على المنظمة، بحيث ترهن تموقعها في السوق، والذي يراد منه تعظيم المكاسب للموارد الموضوعة تحت تصرف المنظمة، ويبحث القرار الاستراتيجي على الطريقة التي بموجبها تواجه المنظمة محيطها الخارجي في ظل المنافسة. لذا تصنع القرارات الإستراتيجية بظروف استثنائية نتيجة لتهديدات متوقعة، وفرص بيئية مؤثرة يحتمل ظهورها في المستقبل، وتكون نتائج

هذه القرارات بعيدة الأمد بالنسبة للمنظمة. فتتميز القرارات الإستراتيجية بخصائص معينة تميزها عن باقي القرارات التي تصنعها المنظمة ، وهي كالتالي:

أ. **المستوى التنظيمي:** تتعامل القيادة العليا مع القرارات الإستراتيجية من حيث صياغتها وتأمين القاعدة الأساسية لها، لكونها مؤثرة في كافة أجزاء المنظمة. حيث يمتلك رأس الهرم التنظيمي القدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح ولديه الإمكانية على فهم العواقب والنتائج، وهذا لا يمنع من إشراك الإدارات الأخرى في عملية صنع القرار، واعتباره من المسائل المهمة التي تزيد من ثقة عناصر المنظمة وبلورة القرار، مما يسهل عملية المضي في تطبيقها والإشراف عليها.

ب. **التأثير الزمني:** إن نتائج القرارات الإستراتيجية لها تأثيرات بعيدة المدى سواء على مستوى الأفراد، أو الأقسام، أو على مستوى المنظمة بشكل كامل، ويتطلب مواصلة العمل في هذا السياق لعدة سنوات قادمة ، ومن خلاله يمكن أن تحقق المنظمة قفزة نوعية ومميزة في الإنتاج، أو الاشتراك والمنافسة بسوق معينة.

ت. **التوجه المستقبلي:** تقوم القيادة العليا بإجراء مسح ميداني والتنبؤ بأمور مستقبلية للبيئة عندما ترغب في صناعة قرارها الاستراتيجي. يهدف هذا التقويم لتحقيق الفرص وتحديد المخاطر ومحاولة مواءمتها لعناصر القوة والضعف داخل التنظيم، لتصبح المنظمة في وضع يسمح لها بصنع قرار له تأثير على مستقبلها. تتضمن النظرة المستقبلية للقرارات الإستراتيجية تحديد المسار المستقبلي، أو إمكانيات الأداء التي تمكن المنظمة من تحويل نفسها من المرحلة الآنية إلى المرحلة المستقبلية المرغوب الوصول إليها.

ث. **تخصيص وتوزيع موارد المنظمة:** تتطلب عملية تنفيذ القرارات الإستراتيجية تخصيص الموارد البشرية والمادية المتوافرة لدى المنظمة وتوزيعها على أقسام المنظمة لإنجاز الواجبات الموكلة لكل قسم، وهذا يتطلب منها جدولة أنشطتها وتنسيقها بما يسهم من تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارات من قبل الأقسام.

ج. **تضمين قيم ومعتقدات الكادر المعرفي والمادي داخل وخارج المنظمة:** تتأثر القرارات الإستراتيجية بالقيم والمعتقدات وخاصة بالنسبة لأولئك الذين يمتلكون القوة المعرفية والمادية داخل المنظمة وخارج المنظمة. ينظر إلى القرارات على أنها انعكاس لمواقف ومعتقدات أولئك الذين يمتلكون من القوة والتأثير الكبير على المنظمة .

ح. **تمثل الإطار العام لقرارات الإدارة الوسطى والدنيا:** تعد عملية تثبيت الأهداف من قبل القيادة العليا داخل المنظمة وقيامها بصنع القرارات الإستراتيجية، مما يؤثر في اشتقاق الأهداف والخطط الفرعية لمختلف الإدارات الأخرى، فهي تكون مرشدا عاما لتلك الإدارات عند صنعهم لقراراتهم التي يجب أن تتناسب وتتماشى مع أفكار القيادة العليا. ويجب التفكير دائما بأن الأهداف الإستراتيجية هي الغايات التي تؤمن المنظمة بتحقيقها من خلال تفعيل كافة أقسامها وشعبها لغرض تنفيذ الرسالة الأساسية للمنظمة. تعد الأهداف المحطات الأخيرة لكافة وظائف الإدارة التنظيمية والتخطيطية والقيادية.

خ. **التوجه نحو النظام المفتوح:** إن عملية التطور والمنافسة يتطلب من المنظمة التوجه إلى بيئتها الخارجية إذا تحددت عملياتها ووظائفها الداخلية، فالمنظمة التي تريد أن تحافظ على نجاحها في المنظور البعيد يجب أن تأخذ بعين الاعتبار وهي تصنع قراراتها تأثيرات البيئة الخارجية، وبالأخص الفاعلين في هذا المضمار كالمنافسين، والموردين، والحكومة.

ويمكن أيضا أن نزيد بعض من مميزات القرارات الإستراتيجية الآتية:

أ. المركزية في المستويات العليا: عادة ما يتم بناء الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية في أعلى المستويات الإدارية المتمثلة في مجلس إدارة المنظمة أو المدير العام للشركة ومساعديه ، وذلك لإلمامهم بإمكانات وموارد المنظمة ، ومعرفتهم بظروفها المحيطة ، وعلاقاتهم بالجماهير الخارجية على اختلاف نوعياتهم

ب. يعد القرار الاستراتيجي قراراً حتمياً: إذ على المنظمة أن تتخذه مسبقاً حتى يمكن أن تبنى عليه القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى، لذا فليس أمام المنظمة مفر من اتخاذه قبل البدء في عملياتها الإدارية والتشغيلية.

ت. تتميز القرارات الإستراتيجية بعدم التكرار : إذ غالباً ما تمثل معالم رئيسة تسير المنظمة على نهجها دون تغيير يذكر وبالتالي تجدها بين قرارات الإدارة التي تستمر المنظمة في العمل بها دون تغيير لفترات طويلة.

ث. قرارات قليلة نسبياً في عددها :فالقرارات الإستراتيجية تتسم بالشمول ولهذا فهي ليست قرارات تفصيلية وإنما تركز على العديد من النقاط في قرار استراتيجي واحد.

ج. قرارات تتعلق بالمدى الطويل: عادةً ما تخدم القرارات الإستراتيجية فترات زمنية طويلة نسبياً قد تمتد لتشمل حياة المنظمة بكاملها .

ح. قرارات تتعلق بالمنظمة ككل: وغالباً تمثل القرارات الإستراتيجية نقاط متكاملة في خدمة مختلف الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية بالمنظمة .

خ. قرارات تهتم بتنظيم العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية: تهتم القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية للمنظمة، إذ منها تستمد المنظمة مواردها المادية والبشرية التي تحدد بشكل كبير مدى استمرار المنظمة واستقرارها بتلك البيئة كذلك في هذه البيئة غالباً ما تفرز المنظمة منتجاتها وأنشطتها ومخرجاتها ولهذا ترتبط القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية ارتباطاً وثيقاً.

5-مراحل صنع القرار الاستراتيجي

أن بعض القرارات الاستراتيجية يمكن أن تصنع من قبل شخص واحد هو الريادي الذي يتمتع ببصيرة نافذة وله القابلية في إقناع الآخرين بفكرته بسرعة، وأن بعض القرارات الاستراتيجية تتطور من خلال سلسلة من الاختيارات التدريجية الصغيرة والتي تدفع المنظمة باتباع اتجاه معين دون غيره. وبين (هنري منتزبرج) ان اشهر ثلاث اساليب لصنع القرار الاستراتيجي هي (الريادي ، المتكيف و المخطط) أما الأسلوب الرابع الذي أضافه كوين هو التدرج المنطقي.

أ- الأسلوب الريادي:

ويعني إن الاستراتيجية تصنع من قبل شخص واحد ذو سلطة ويكون التركيز على الفرص الجديدة والمشاكل تكون ثانوية ، والاستراتيجية تقاد من وجهة نظر أو رؤية المؤسس ممثلة بقرارات شجاعة أو كبيرة وان الهدف الاساسي هو النمو للمنظمة .

ب- الأسلوب المتكيف:

بعض الاحيان يطلق عليه الأسلوب المشوش أو (أنموذج الخوض) وهذا الأسلوب مميز للحلول المؤثرة (رد الفعل) للمشكلات الموجودة بعد حدوثها وليس قبل حدوثها أي أنها تكون مستجيبة للمشاكل التي تحصل للمنظمة أكثر من بحثها عن فرص جديدة وبموجب هذا النوع من الاستراتيجيات لا يوجد هدف واضح بسبب تقسيم القوة بين الأقسام و أعضاء المنظمة، ويتم صنع القرار وفق خطوات متعددة لأنها تعمل في بيئة معقدة ويتم اتخاذ القرارات نتيجة اتفاق العديد من القوى المتحالفة ومثل هذا النوع من القرارات تتخذ في أغلب الجامعات والمستشفيات الكبيرة والعديد من المنظمات الحكومية .

ج- الأسلوب المخطط

يتضمن مجموعة معلومات منظمة ومناسبة لتحليل الحالات ومن ثم ايجاد بدائل استراتيجية ملائمة و اختيار معقول لأكثر الاستراتيجيات ملائمة ، وتتضمن الحل المؤثر للمشاكل الموجودة .

واضاف quinn الأسلوب الرابع:

ح- أسلوب التدرج المنطقي

في هذا الأسلوب فأن السلطة العليا لديها فكرة عقلانية لمواضيع واهداف المنظمة، وفي تطويرها للاستراتيجيات أنها تختار أن تستعجل العمليات الجذابة التي تكون فيها المنظمة قادرة على استطلاع المستقبل، وان في هذا الأسلوب يستخدم التخطيط للقيام بالنشاطات التي تؤدي التي تحقيق الأهداف . لذا يتم اتخاذ مجموعة من القرارات والتي

تعتمد الواحدة على الأخرى، ويتم التركيز على التحليل المنظم وتقويم الكلف والمنافع للبدائل والذي يحقق التكامل للقرارات المتخذة .

وإن الأسلوب التخطيطي هو الأسلوب الأكثر عقلانية ويعد الافضل لصنع القرارات الاستراتيجية، وقد اظهرت الدراسات أن الاسلوب المخطط مناسب للبيئات المتغيرة والمعقدة وهناك ثمان خطوات تدخل في عملية تطوير صنع القرارات الاستراتيجية و كآلاتي :

1- تقييم نتائج الأداء الحالي .

أ. العائد على الاستثمار والربحية وما شابه ذلك.

ب. الرسالة أو المهمة والأهداف الاستراتيجية و السياسات.

2- مراجعة حوكمة المنظمة ، أداء مجلس الإدارة و الإدارة العليا.

3- مسح ورصد البيئة الخارجية لتحديد العناصر الاستراتيجية (الفرص والتهديدات).

أ. المجتمعية وبيئة المهمة.

ب. تحليل العوامل الخارجية الفرص والتهديدات.

4- مسح ورصد البيئة الداخلية .

ا.الهيكل والثقافة والموارد.

ب. تحليل نقاط القوة والضعف .

5- تحليل العناصر الاستراتيجية

أ. اختيار العوامل الاستراتيجية في ضوء تحليل الحالة الحالية.(SWOT)

ب. المراجعة والتقييم الضروري للأهداف والرسالة.

6- تكوين وتقويم واختيار البدائل الاستراتيجية .

ا. في ضوء التحليل للخطوة السابقة (5).

ب. الاختيار والتوجه للبديل الأفضل.

7- تنفيذ وتطبيق الاستراتيجيات المختارة بواسطة البرامج والموازنات والإجراءات.

8- التقويم والرقابة على الاستراتيجيات المنفذة بواسطة نظام (feed Bake) ورقابة الأنشطة للوصول إلى اقل انحراف في الخطط.

وان الخطوات من (1 – 6) تمثل صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation

وان الخطوة (7)تمثل تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation

والخطوة (8)تمثل التقويم والرقابة Evaluation and Control

6-العوامل التي تؤثر على عملية القرارات الاستراتيجية

هنالك جملة من العوامل التي يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار، وهي العوامل المحيطة بالمنظمة ، والغرض هو تحديد الكيفية التي أدت بها القرارات الاستراتيجية إلى الابتكار في سياق البيئة التنظيمية لتحديد أنواع عوامل البيئة التنظيمية التي تؤثر على القرارات الاستراتيجية التي تقود المنظمة إلى الابتكار والى التطورات التنظيمية وتطور منتجات جديدة(Kask,2011) منها

(1) العوامل البيئية.

(2) العوامل التنظيمية .

(3) العوامل المحددة للقرار.

أشارا (اpapadakis) الى ان استخدام معلومات الأداء في صنع القرار الاستراتيجي في المنظمات تؤثرعلى أهمية المكونات المختلفة لنظم قياس الأداء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وصنع القرارات الاستراتيجية التي تتم إدارتها من قبل أنظمة المعلومات وتؤثر على تحسين الخدمة العامة، والكفاءة التشغيلية، والفاعلية وتؤثر على استخدام المعلومات، حيث أن قياس الأداء وإدارته ينبعان من الحاجة إلى الامتثال للمتطلبات التشريعية بدلا من الحاجة إلى تحسين فعالية الخدمة وهناك جملة من العوامل التي تم تحدديها من قبل (Papadakis,2006) تؤثر تأثيرا حاسما على القرارات الاستراتيجية منها:-

أ-التأثر على استراتيجيات المنظمات.

ب-التأثير على التعاون.

ج-التأثير على الأداء.

ح-التأثير على الهيكل التنظيمي.

ه-التأثر على التخطيط الشكلي.

7-عقبات تنفيذ عملية القرارات الاستراتيجية: -

في مجال الإدارة الاستراتيجية، ثمة سؤال بحثي من المهم أن نسأل كيف أن بعض المنظمات أكثر نجاحا من غيرها وبناء على ذلك، فإن الأدبيات تنصح المنظمات بوضع وتنفيذ الاستراتيجيات من خلال النظر في العمليات، مثل التحليل والصياغة والتنفيذ والتقييم تتناول هذه الدراسات في المقام الأول صياغة استراتيجيات أو قرارات استراتيجية بدلا من تنفيذها على الرغم من أن البحوث حول تنفيذ الاستراتيجية، قد تم التأكيد عليها فقد اكتسب المديرون وطلاب إدارة الأعمال قدرا كبيرا من المعرفة حول صياغة الاستراتيجية، التي توفر الأساس لتنفيذ الاستراتيجية (Köseoglu, 2017).

ومن اهم عقبات تنفيذها

أ-عدم إجراء تحليل استراتيجي شامل في عملية صنع القرار.

ب-عدم النظر في جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين.

ج-عدم وجود خطط استراتيجية شاملة.

د-نقص التدريب الكافي اللازم للتنفيذ.

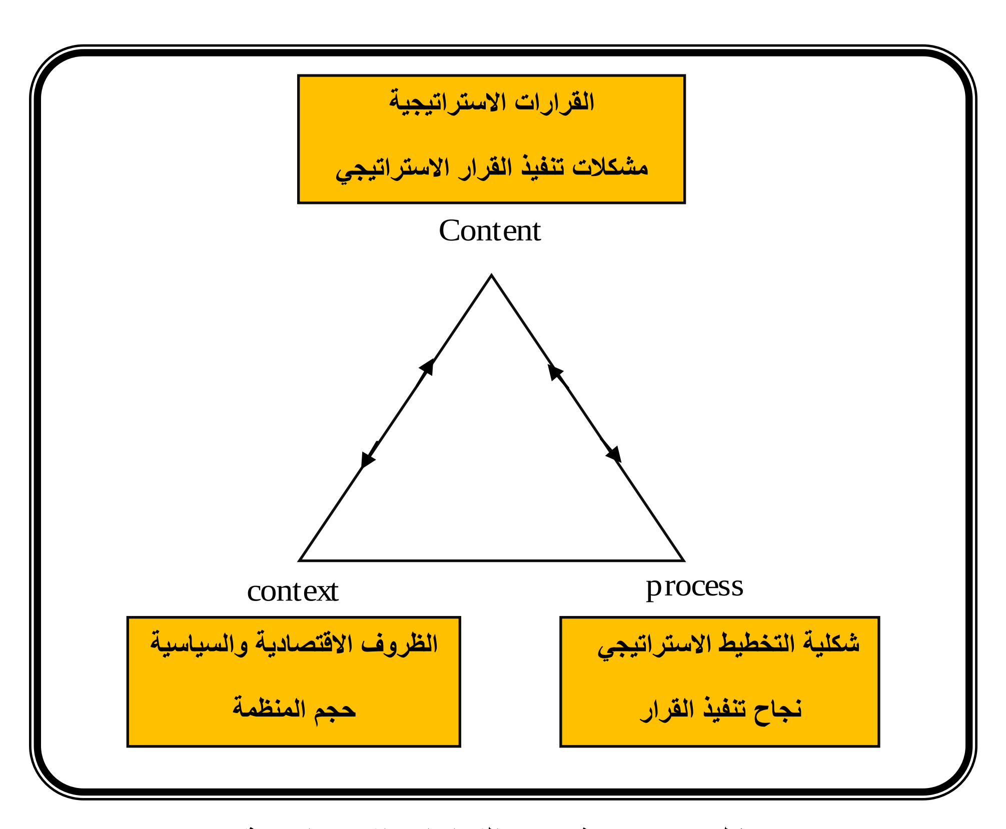
ه-التركيز على الأداء المالي فقط.

و-عدم الالتزام الكامل من الموظفين.

ز-عدم وجود توافق في الآراء بين صانعي القرار.

اما السؤال حول كيفية تنفيذ القرارات الاستراتيجية الناجحة؟

يتطلب التنفيذ الناجح لبعض القرارات الاستراتيجية تغييرات في الهياكل التنظيمية والثقافية، والواقع ان التغييرات التي يتطلبها أي قرار استراتيجي قد تشمل العديد من الممارسات الجديدة، وقد تؤدي الى مقاومة أصحاب المصالح الرئيسين ونتيجة لذلك فان النفوذ الذي يتمتع به المديرون مع أصحاب المصلحة الرئيسين ونهج التنفيذ التي يعتمدونها سيؤثر تأثيرا حاسما على نجاح القرارات.



شكل(28) تنفيذ جودة القرارات الاستراتيجية

Source: Anchor, J. R., & Aldehayyat, J. S. (2016). Strategic decision implementation in an emerging market: “The nature of the beast?”. Management Decision, 54(3), 646

ثالثا: التفكير السيناريو واتخاذ القرار الاستراتيجي

يواجه متخذ القرار الاستراتيجي مجموعة محددة من المخرجات المستقبلية الممكنة. واحدى هذه المخرجات يمكن أن تحدث، ومن ثم تعتمد أفضل استراتيجية يتم اتباعها على المخرجات النهائية التي ستحدث ،ويمكن وصف المستقبل كواحدة من بضع مخرجات بديلة أو سيناريوهات منفصلة **(Countney,2003:17).** وهذا لا يعني قابلية توقع المستقبل بشكل مطلق، والذي فيه يمكن تشخيص افضل خيار استراتيجي مهيمن عبر المخرجات المحتملة. لذا يمكن أن يطور المدير تنبوءاً مستقبلياً باتجاه واحد ، دقيق بما فيه الكفاية لتطوير الاستراتيجية. لذا يعد التفكير السيناريو مسعى فكريا استراتيجيا لمتخذي القرار، ولذلك تعتبر المنظمات التي لديها القدرة على التفكير هي التي تحقق قرارات استراتيجية ناجحة.

اسئلة الفصل الثاني عشر

س1/ كيفية تنفيذ القرارات الاستراتيجية الناجحة؟ ناقش هذه العبارة بشكل علمي؟

س2/ بين (هنري منتزبرج) ان اشهر ثلاث اساليب لصنع القرار الاستراتيجي هي الريادي ، المتكيف و المخطط أما الأسلوب الرابع الذي أضافه كوين هو التدرج المنطقي. اشرح هذه الاساليب؟

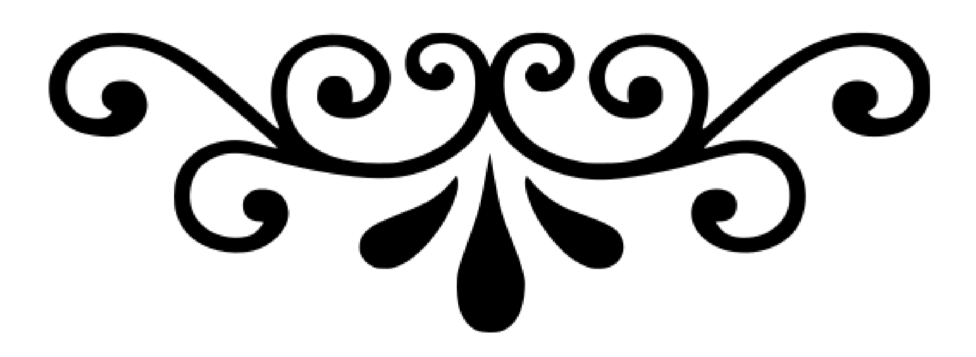
س3/ ماهي مميزات القرار الاستراتيجي؟؟ عددها فقط؟

س4/ ما أهمية القرارات الاستراتيجية؟ وكيف يمكن ربط القرار الاستراتيجي بالسناريو؟ وضح ذلك؟

س5/ ما المقصود بالسناريو؟ وضح ذلك بشكل علمي؟

الـفـصل
الـثـالـث عشر

اتخاذ القرار الريادي



الفصل ثلاثة عشر
إتخاذ القرار الريادي

اولا: مفهوم اتخاذ القرار الريادي

يرى (Khuong&An,2016) أن أول القرارات التي يتخذها رواد الأعمال هو قرار تبني السلوك الريادي. ويحدث ذلك عندما تكون المنفعة الإجمالية المتأتية التي يتوقعون الحصول عليها نتيجة ممارسة النشاط الريادي أكبر من المنفعة المتوقعة من أفضل فرص العمل التي يمكنهم إيجادها في السوق. ومما تقدم يمكن تعرف تلك المنفعة الإجمالية بأنها فوائد مستمدة من خمسة عوامل تشمل: الدخل، الاستقلالية، تحمل المخاطر، جهد العمل، والامتيازات المرتبطة بالعمل الحر.

يعرف (Wei & Robert ,2016) إتخاذ القرار الريادي بأنه "الخيارات التي يتخذها رواد الأعمال عند مواجهة الفرص الريادية". ويعرفه (Forbes,2005) بأنها العملية التي يقوم فيها رواد الأعمال عبر تجميع ومعالجة المعلومات من بيئاتهم التنظيمية الداخلية والخارجية، في محاولة للحد من عدم اليقين وإختيار الإجراءات المناسبة.

في حين يرى (Miao & Liu,2010) أن عملية إتخاذ القرار الريادي تتسم بخصائص عملية إتخاذ القرار التقليدي، مثل المخاطرة risk واللارجعة irreversibility، فضلاً عن أنها تحمل سمات فريدة، مثل (التعقيد، عدم إمكانية التنبؤ، وصعوبة التعبير عنها وفهمها وقت إتخاذها) :-

1- تشير نظرية التأثير Effectuation theory إلى وجود نوعين من الأساليب المنطقية لإتخاذ القرار هما (Yang & Gabrielsson,2017):

أ. إتخاذ القرار المؤثر(1)/ الفعال effectual decision making: والذي يركز على تحقيق أفضل النتائج الممكنة بإستخدام الموارد المتاحة.

---

(1) إتخاذ القرار المؤثر: هو أحد المبادئ التي قدمتها (Saras Sarasvathy) في عام (2001) . أجرت عام (1997) بحثًا على (45) من رواد الأعمال الخبراء، حيث تم إجراء مقابلات معهم

ب. إتخاذ القرار السببي causal decision making: والذي يركز على اختيار الموارد اللازمة لخلق نتيجة محددة سلفاً.

2. يعد إسلوب إتخاذ القرار المؤثر، طريقة تفكير تخدم رواد الأعمال في عمليات تحديد الفرص وخلق مشاريع جديدة، حيث يشمل مجموعة من مبادئ اتخاذ القرار التي يستخدمها رواد الأعمال لإتخاذ القرار في خضم حالات عدم التأكد، تلك الحالات التي يكون فيها(المستقبل غير متوقع، البيئات غير مستقرة، والأهداف غير واضحة).

3. يحاول (Smolka etal.,2016) تحقيق فهم أفضل لتأثير الأسلوب الذي يعتمده الريادي في إتخاذ القرار، وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على مستوى الأداء والنجاح الرياديين. حيث يشير إلى أن كل من الاسلوبين يدعوان إلى النجاح. يستخدم التأثير في حالات عدم التأكد، في حين يتم استخدام التفكير السببي عندما يكون المستقبل قابلاً للتنبؤ به. مع التفكير السببي، سيحدد رواد الأعمال الأهداف لتحقيقها ، والبحث عن الموارد اللازمة للقيام بذلك. على العكس من ذلك، في التفكير المؤثر، سيحدد رواد الأعمال الأهداف وفقًا للموارد الموجودة في حوزتهم. كثيراً ما تشير مؤلفات ريادة الأعمال إلى أن تبني منطق إتخاذ القرار المؤثر يمكن أن يكون واعداً لمؤسسي المنظمات. مع ذلك، فإنه يحذر رواد الأعمال من أهمية عدم إهمال تبني نهج سببي موجه نحو التخطيط. الجمع بين السببية والتأثير يكون مفيداً لأداء المشروع الريادي. هذه العلاقة مدعومة بالتجارب، أي قدرة رائد الأعمال على خلق الفرص وتشكيل مستقبل لا يمكن التنبؤ به باستخدام الوسائل المتاحة، مع تطبيق منطق السببية، واستخدام أنشطة تخطيط الأعمال التقليدية بشكل متزامن.

والسماح لهم بحل القضايا، من أجل رؤية كيف يفكرون، ومن أين يبدأون. كانت النتائج أن (89) ٪ من رواد الأعمال إستخدموا إسلوب إتخاذ القرار المؤثر بشكل أكثر من إسلوب إتخاذ القرار السببي.

4. وجد (Alshibani,2013) أن رواد الأعمال الخبراء يتجنبون أبحاث السوق وجمع المعلومات التنبؤية. إنهم يفضلون العمل مع الأشياء التي تقع تحت سيطرتهم، حيث يمكنهم تغيير الأهداف بدلاً من مطاردة الوسائل التي ليست بحوزتهم. رواد الأعمال منفتحين على المفاجآت، وأكثر حرصا على تشكيل أو إتخاذ الفرص من البحث عنها. يمكن للمدراء الذين لديهم مجموعة متنوعة من الموارد أن يختاروا خيارات متنوعة لتحقيق هدف ما. و يمتلك رواد الأعمال موارد قليلة أو معدومة لتحقيق غايات خيالية. بالتالي، فإنهم يقومون بتكييف نهج التأثير حيث ينتجون حلولاً مرضية، بدلاً من البحث عن الحلول المثالية، بناء الفرص بدلاً من البحث عنها. ويحدد (Alshibani,2013) خمسة مبادئ أساسية تحدد منطق إتخاذ القرار الريادي المؤثر هي:

1. مبدأ الطير في اليد The Bird in Hand Principle

يبدأ رجال الأعمال بما لديهم. ينظرون إلى من هم، ماذا يعرفون؟، ومن يعرفون؟. إن تعليمهم وأذواقهم وخبراتهم أمثلة على عوامل مهمة في هذه المرحلة. إلى جانب هذه الأمثلة، فإن هذه هي المرحلة التي ينظر فيها رواد الأعمال إلى الأشخاص المنخرطين في ريادة الأعمال من الأصدقاء والعائلة. من هذه النقطة، سوف ينظرون إلى قدراتهم. لذا، لا يبدأ رجل الأعمال بهدف معين، بل بالأدوات التي يمتلكها.

2. مبدأ الخسارة المعقولة The Affordable Loss Principle

لا يركز رواد الأعمال على الأرباح المحتملة، ولكن على الخسائر المحتملة، وكيفية التقليل من تلك الخسائر إلى أدنى حد ممكن.

3. مبدأ التحالف المهووس The Crazy Quilt Principle

يتعاون رواد الأعمال مع الأطراف التي يمكنهم الوثوق بها، حيث يمكن لتلك الأطراف الحد من الخسائر المحتملة من خلال إعطاء التزام مسبق.

4. مبدأ عصير الليمون The Lemonade Principle

ينظـر رجـال الأعمـال إلـى كيفيـة الاسـتفادة مـن الحـالات الطارئـة. لا تعتبـر المفاجآت بالضرورة شيئًا سيئًا، ولكن كفرص للعثور على أسواق جديدة.

5. مبدأ الطيار في الطائرة The Pilot-in-the-plane Principle

فـي هـذه المرحلـة، يـتم وضـع جميـع المبـادئ السـابقة معـاً. لا يمكـن التنبـؤ بالمسـتقبل، ولكـن يمكـن لـرواد الأعمـال الـتحكم فـي بعـض العوامـل التـي تحـدد المستقبل.

إن الفـرق الأكثـر أهميـة بـين التفكيـر السـببي والمـؤثر، هـو أن الفـرد الريـادي الـذي يسـتخدم الاسـلوب السـببي لـه هـدف معـين، ويبحـث عـن وسـائل للوصـول إلـى هدفـه. إذا كـان رائـد الأعمـال يسـتخدم التـأثير بـدلاً مـن ذلـك، فسـيبدأ بالوسـائل المتاحة لديه، ومن هذه النقطة ينظر إلى الأهداف المحتملة.

يؤكـد (Gupta&Barua,2016) أن قـدرة الريـادي علـى إتخـاذ القـرار السـليم (الـذي يترتـب عليـه الوصـول إلـى التمويـل الضـروري، الإبتكـار المسـتمر، تحقيـق الأداء الريـادي العـالي) ، يعتمـد إلـى حـد كبيـر علـى سـمات الريـادي، لاسـيما المعرفـة المتعلقـة بالكفـاءات التقنيـة، والخبـرة المكتسـبة عـن العمـل السـابق فـي المنظمـات ذات الصـلة. رائـد الأعمـال مـع خبـرة العمـل السـابقة، سـيمتلك المجموعـة المطلوبـة مـن المهـارات والمعـارف اللازمـة لإتخـاذ القـرار الريـادي الفاعل. تلك المجموعة من المهارات تساعد في تنمية منظمة قوية ومبتكرة.

يـرى (Yuniningsih etal.,2017) إن اتخـاذ القـرار يتـأثر بـالخوف مـن الخسـارة. ذلـك النفـور مـن الخسـارة هـو أحـد العوامـل النفسـية التـي تـؤثر علـى عملية إتخاذ القرار، لا سيما القرار الريادي.

تشـير الأبحـاث إلـى أن تحديـد الفـرص Opportunity identification يعـد عامـل حاسـم فـي إتخـاذ القـرار الريـادي. تحديـد الفرصـة يشـمل الإنتقـاء filtration والاختيـار selection والتهـذيب refinement ، وقـد أكـد البـاحثون فـي مجـال إتخـاذ القـرار علـى أن الربحيـة والاعتـراف بالجـدوى همـا

المعيارين الأساسيين عند إتخاذ القرارات الريادية. يتطلب اتخاذ القرار الريادي الناجح عملية تحديد الفرص الفاعلة، بما في ذلك Wei & Robert (,2016):

1. إكتساب المعرفة knowledge acquisition : أي تجميع المعلومات، وإكتساب المعرفة الريادية القيمة التي تتضمن التوجه الفعال نحو إتخاذ قرارات أفضل.
2. المسح التنافسي competitive scanning: أي سلوك المسح التنافسي الفعال الذي يركز على العالم التنافسي.
3. الإجراءات الجماعية collective action: التي من المرجح أن تكون تفاعلية، وناجمة عن حاجة رائد الأعمال إلى تقييم الفرص.

يرى (Sonfield et al.,2001) أنه يمكن لرواد الأعمال إتخاذ القرار الريادي فيما يتعلق بتحديد الإستراتيجيات المتاحة حول بدء الأعمال الريادية الجديدة أو القائمة، وذلك بإستخدام مصفوفة الإستراتيجية الريادية Entrepreneurial Strategy Matrix، وهو نموذج ظرفي يقترح استراتيجيات مناسبة لكل من المشاريع الريادية الجديدة، والقائمة في ضوء الإستجابة لمستويات مختلفة من الابتكار والمخاطرة. يؤدي ذلك إلى تحديد مكان المشروع في واحدة من الخلايا الأربعة من المصفوفة الموضحة في الشكل (29) أدناه، ويتم تقديم استراتيجيات مناسبة لتلك الخلية. مصفوفة الإستراتيجية الريادية (ESM) هو نموذج مناسب لكل من المشاريع الريادية الكبيرة التي تنطوي على الابتكار العالي والمخاطرة العالية (غالباً)، والمشاريع التجارية الصغيرة التقليدية، والتي عادة ما تكون منخفضة الابتكار.

الابتكار

إنشاء منتج / خدمة جديد وفريد ومختلف

مرتفع

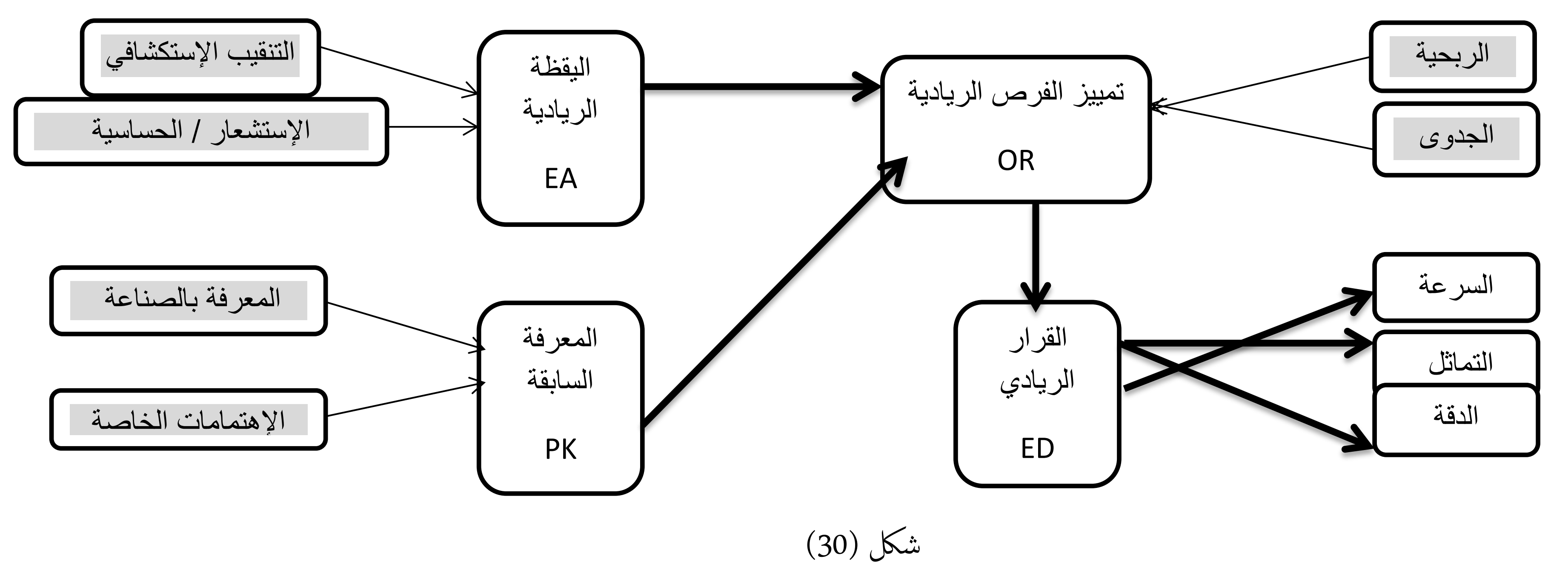
إبتكار عالي / مخاطر مرتفعة	إبتكار عالي / مخاطر منخفضة
▪ تقليل المخاطر من خلال خفض تكاليف الإستثمار والتشغيل ▪ المحافظة على الإبتكار ▪ الإستعانة بمصادر خارجية لتفعيل عمليات الإستثمار	▪ التحرك بسرعة ▪ حماية الإبتكار ▪ الإستثمار و التشغيل
إبتكار منخفض / مخاطر مرتفعة	**إبتكار منخفض / مخاطر منخفضة**
▪ زيادة الإبتكار، تطوير الميزة التنافسية ▪ تقليل المخاطر ▪ إستخدام خطط الأعمال وتحليل الأهداف ▪ خفض الإستثمار ▪ تقليص التكاليف المالية ▪ خيار الإمتياز التجاري ▪ الإبتعاد عن المغامرة	▪ الدفاع عن الموقف الحالي ▪ قبول العوتئد المحدودة ▪ قبول إحتمالات النمو المحدودة

منخفض

مرتفعة — **المخاطر: احتمال وقوع خسارة مالية كبيرة** — **منخفضة**

شكل (29) يوضح نموذج مصفوفة إتخاذ القرار الريادي / المصدر: (Sonfield et al.,2001,166)

ويوضح الشكل (30) أدناه تأثير اليقظة الريادية والمعرفة السابقة على تميز الفرص وإتخاذ القرار الريادي (Miao & Liu,2010,361):



شكل (30)

يوضح تأثير اليقضة الريادية والمعرفة السابقة على تمييز الفرص والقرار الريادي: تمييز الفرص كوسيط تام

المصدر: (Miao & Liu,2010,361)

يـرى (Forbes,2005) أنـه بالإمكـان قيـاس القـدرة علـى إتخـاذ القـرار الريـادي مـن خـلال خصـائص القـرار الريـادي (المركزيـة / الشـمولية / إسـتخدام المعلومات)، وكما يلي:

يحـدد المسـتجيب أهـم قـرار ريـادي إتخذتـه المنظمـة الرياديـة خـلال السـنتين الأخيرتين، ومن ثم يجيب على الفقرات التالية:

1. مقياس المركزية (Decentralization scale)

- كم من الأشخاص من داخل المنظمة، شاركوا في إتخاذ هذا القرار؟
- كم من الناس من خارج المنظمة، تم التشاور معهم حول هذا القرار؟

2. مقياس الشمولية (Comprehensiveness scale)

- ما مدى بحث المنظمة عن المعلومات في اتخاذ القرار؟
- كيـف قامـت المنظمـة علـى نطـاق واسـع بتحليـل المعلومـات ذات الصـلة بإتخاذ القرار؟
- ما مدى أهمية التقنيات التحليلية الكمية للشركة في إتخاذ القرار؟
- مـا مـدى فعاليـة المنظمـة فـي تركيـز الاهتمـام علـى المعلومـات الهامـة، وتجاهل المعلومات غير ذات الصلة بإتخاذ القرار؟
- إلـى أي مـدى إعتمـدت المنظمـة علـى الحـدس فـي اتخـاذ القـرار؟ [ترميـز عكسي]
-

3. مقياس استخدام المعلومات الحالية (Use of current information scale)

- إلى أي مدى إستخدمت المنظمة المعلومات المتاحة وقت إتخاذ القرار (أي المعلومات حول الأحداث فور حدوثها) في اتخاذ القرار؟
- ما مقدار الاهتمام الذي أولته المنظمة لإجراءات التشغيل و / أو الأداء المستمرة أثناء اتخاذ هذا القرار؟

اسئلة الفصل الثالث عشر

س1: ماهو مقياس القرار الريادي؟ عددها مع الشرح؟

س2/ كيف يمكن ان تأثير اليقظة الريادية والمعرفة السابقة على تمييز الفرص وإتخاذ القرار الريادي ؟ وضح ذلك الرسم؟

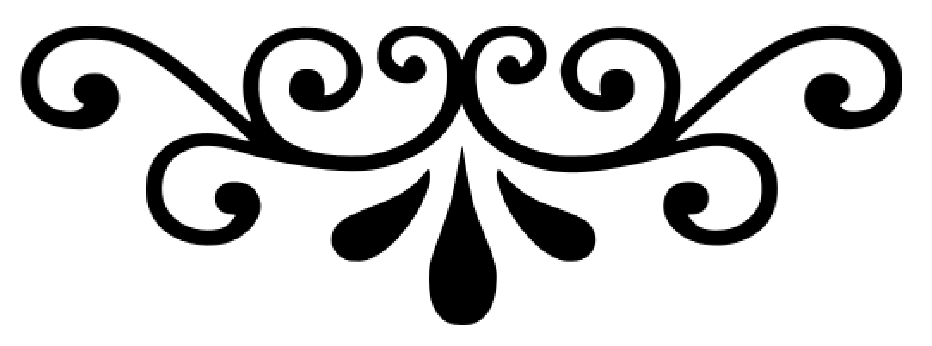
س3/ اشرح مصفوفة الإستراتيجية الريادية (ESM) مع الرسم؟

س4/ هناك خمسة مبادئ أساسية تحدد منطق إتخاذ القرار الريادي المؤثر؟ وضح ذلك؟

س5/ تشير نظرية التأثير Effectuation theory إلى وجود نوعين من الأساليب المنطقية لإتخاذ القرار هما ماهي هذه الاساليب؟

الـفـصـل
الــر ا بــع عشـر

التخطيط الإستراتيجي الريادي
Ent. Strategic Planning



الفصل الرابع عشر

التخطيط الإستراتيجي الريادي

تمهيد:

ان عملية التخطيط الريادي بحد ذاتها لا تكون بعشوائيه ، بل تسترعي إتباع نمط علمي ومسار منهجي محدد، يبدأ بتحديد الهدف الأسمى من وجود المنظمة، وصولا إلى عملية مراقبة ما تم تنفيذه لمتابعة الخلل وتصحيحه. وبالتالي فإن التخطيط يكون على أساس استراتيجي، يراعي حجم وإمكانات المنظمة ، والمحيط الذي تعيش فيه.من خلال البحث في بعض الأدبيات ذات الصلة بموضوعة التخطيط الإستراتيجي للمنظمات الريادية ويمكننا الخوض في ذلك من خلال الجدلية التالية:

- هل على رواد الأعمال تبني تخطيط أعمال مكثف؟ أم مجرد اقتحام القلعة؟

...

أولاً: التخطيط الإستراتيجي الريادي Ent. Strategic Planning

تميز الإنسان منذ بدء البشرية عن غيره من المخلوقات بالعقل، هذا الجهاز الوظيفي الذي مكن الإنسان من الارتقاء بنفسه وبطريقة حياته، فتمييز الله عز وجل للإنسان بأن جعل له عقلا كان من ورائه اختبار مدى قدرة هذا العبد على تسيير حياته واستخدامه الاستخدام الأمثل، وقد كان من فطرة الإنسان أن يحدد هدفا لحياته ونمط عيشه فلا يكون عشوائيا أو غريزيا، بل منظما بطريقة علمية ومنهجية. ومن هذا المنطلق بدأ الإنسان في الاهتمام بالتخطيط، ولو بشكل مبسط، لكن هذه الأهمية ازدادت حدتها

مـع مـرور الوقـت وإدراك الأفـراد والجماعـات لمـدى دوره فـي مختلـف جوانـب حيـاتهم، ممـا أدى بالمنظمـات إلـى جعـل التخطـيط أحـد أولوياتهـا الوظيفيـة، لا سـيما وأنـه يجنبهـا خطـر الوقـوع فـي مشـاكل عـدة، فلـو تأملنـا جميـع جوانـب الحيـاة مـن اجتماعيـة ، اقتصـادية، سياسـية، وغيـر ذلـك لوجدناها تعتمد على التخطيط.

يواجـه رواد الأعمـال تحـدياً حقيقيـاً فـي تحديـد الـنهج المناسـب لتحقيـق أهـدافهم وتطلعـاتهم. ممـا دفـع العديـد مـن البـاحثين والأكـاديميين إلـى الخـوض فـي الجـدل حـول القيمـة النسـبية للتخطـيط الإسـتراتيجي فـي تحقيـق ريـادة الأعمـال الفاعلة.

يؤكـد (Wheelen etal.,2015,10) علـى أن كـلاً مـن التخطـيط الإسـتراتيجي، وريـادة الأعمـال، همـا أسـلوبين مختلفـين لتحقيـق أهـداف المنظمـة، ويضـيف أن لكـل منهمـا الظـروف الملائمـة للعمـل بـه. حيـث يجـد أن أسلوب التخطيط الإستراتيجي يتفوق على أسلوب ريادة الأعمال عندما:-

(1) تكون المنظمة كبيرة بوضوح.

(2) تنتشر المعرفة في جميع أنحاء المنظمة.

(3) ويكـون لـدى المنظمـة علـى الأقـل مقـدار كـافي مـن الوقـت للانخـراط فـي التخطـيط الاسـتراتيجي. يقتـرح البـاحثين بـأن إسـلوب التخطـيط الإسـتراتيجي هـو الأكثـر عقلانيـة، وبالتـالي فإنـه الطريقـة الأفضـل لإتخـاذ معظـم القـرارات الإسـتراتيجية. مـن جانـب آخـر، يمكـن أن يكـون السـلوك الريـادي مفيـداً جـدًا عندما:

(1) يكون الوقت قصيراً.

(2) يكـون شـخص - أو مجموعـة - قـادرين علـى فهـم أساسـيات العمـل وبيئته.

(3) ويكون ذلك الشخص - أو المجموعة - قادرين على التأثير على بقية المنظمة لقبول قرارهم الإستراتيجي. ويشير الباحثين إلى أن هناك أسلوب آخر لتحقيق أهداف المنظمة، هو أسلوب التكيف، الذي لايعد فعالًا للغاية في معظم الحالات، ولكن يبدو أنه الوضع الإحتياطي، عندما يتعذر على التخطيط الإستراتيجي أو النمط الريادي العمل بفاعلية بسبب الإقتتال التنافسي أو الخمول التنظيمي.

يؤكد (Brinckmann etal.,2010) إذا طلب منه تقديم المشورة لرواد الأعمال الناشئين حول، الكيفية التي يمكن من خلالها زيادة فرص النجاح الريادي، فإن الإجابة المرجحة ستكون: يمكن ذلك من خلال التخطيط المبدئي start-planning. مضيفاً أنه إذا كان رواد الأعمال الناشئن يتعاملون مع مستثمرين محترفين، سيتعين عليهم على الأرجح كتابة خطة عمل. يعد التخطيط الإستراتيجي الريادي عاملاً مهماً لنجاح الأعمال الريادية،ويتضح ذلك من خلال(Brinckmann etal.,2010,26):

- توصلت دراسة أجريت على أفضل (100) كلية أعمال في الولايات المتحدة إلى أن (78) منها تقدم دورات تدريبية حول إعداد خطة العمل.
- قيام العديد من أقسام ريادة الأعمال في الجامعات العالمية بتعليم الطلاب أهمية إعداد خطط الأعمال وكيفية كتابتها. فضلاً عن إستضافة العديد من تلك الجامعات منافسات خطط العمل الريادي.
- يرى مدربي ريادة الأعمال أن تطوير خطة عمل تعد أهم ميزة في دوراتهم في ريادة الأعمال.
- تعد مناقشات خطة العمل في العديد من الدول أداة مركزية لتعزيز روح المبادرة والتنمية الإقليمية. في كل عام يشارك آلاف الأشخاص في مسابقات خطط الأعمال التي ترعاها الدولة في ألمانيا.

- تكثر رفوف الكتب في المكتبات حول كيفية إعداد خطة إستراتيجية للمشروع الريادي.

يرى (Smolka et al.,2016) بأن التعامل مع حالات عدم التأكد المرتبطة بالمشاريع الريادية ، يكون على رواد الأعمال تبني العمل بالتخطيط الإستراتيجي. في إدارة المنظمات، لطالما اعتبر التخطيط والعمل إجراءين أساسيين، ولكنهما متناقضين في كثير من الأحيان. حيث ميز (Mintzberg&Westley,2001) بين توجهين لإتخاذ القرار الريادي هما (Smolka et al.,2016,2): (1) التوجه العقلاني : أي التفكير أولاً، و (2) التوجه العملي : أي الفعل أولاً. مع ذلك، كان هناك بعض الجدل حول القيمة النسبية للتخطيط والعمل لتحقيق ريادة الأعمال الناجحة.

ويجد (Brinckmann et al.,2010,35) بأن على الرغم من أن جمع المعلومات حول فرص السوق، وتحديد كيفية استخدام هذه المعلومات لاستثمار تلك الفرص، يستهلك الموارد. فإن الفوائد المتأتية عن التخطيط الإستراتيجي الريادي (الذي يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة الجديدة) تفوق التكاليف. بالنظر إلى القيود الكبيرة على الموارد التي تواجهها المنظمات، وتعدد الخيارات المتاحة في كيفية إستثمار قاعدة مواردها المحدودة، فإنه من البديهي التأكيد على أن التخطيط الإستراتيجي هو عادة نشاط لخلق القيمة.

ويرى (Bhide,2014) إن جميع المشاريع تستحق بعض التحليل والتخطيط، بما فيها المشاريع الريادية، إذ ليس من المنطق أن يخاطر رواد الأعمال الناجحون بالمجازفة بشكل أعمى. بدلاً من ذلك، يستخدمون منهج سريع وغير مكلف يمثل أرضية مشتركة بين التخطيط البسيط وعدم التخطيط على الإطلاق. إنهم لا يتوقعون الكمال، حتى أن رواد الاعمال الأكثر ذكاءً لديهم نصيبهم من البدايات

الخاطئة. وبالمقارنة مع ممارسة المنظمات النموذجية، فإن نهج ريادة الأعمال يعد أكثر اقتصاداً.

في حين سعى (Li et al.,2006) للحصول على رؤية شاملة وتقديم دليل تجريبي لأثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية على السلوك الريادي، من خلال إجراء دراسة توظف الأبعاد الأربعة لممارسات التخطيط الاستراتيجي الأكثر ملاءمةً لمجال ريادة الأعمال، والتي طورها (Bluedorn & Barringer, 1999)، وتلك الأبعاد هي :

1. المسح البيئي المكثف environment scanning intensity

يشير المسح البيئي إلى النشاط الإداري الهادف إلى معرفة المزيد عن الأحداث والاتجاهات في البيئة التي تعمل فيها المنظمة. حيث يستدعي النشاط الريادي البحث عن (وتحديد) الفرص الجديدة الموجودة في بيئة الصناعة. بمعنى يمكن أن يساعد المسح البيئي المنظمات في تحديد القوى التي تقود التغيرات في السوق الاستهلاكية، ومن المرجح أن يؤدي ذلك إلى فرص تنافسية وقائية. نتيجة لذلك، وبذات الاتجاه يعد نظام المسح البيئي المكثف منهجاً علمياً للشركات الريادية. في المقابل، يكون المسح البيئي أقل أهمية بالنسبة للشركات المحافظة (ذات التوجه المنخفض نحو التغيير). عادة ما تتنافس المنظمات ذات التوجه المحافظ في بيئة مستقرة، مما يجعلها تتبنى تغييراً بطيئاً، ولا تتطلب بيئاتها عملية بحث مكثفة لتبقى مفهومة.

2. مرونة التخطيط planning flexibility

تشير مرونة التخطيط إلى قدرة الخطة الإستراتيجية للمنظمة على توجيه المنظمة نحو الفرص / التهديدات البيئية. تسعى المنظمات في البيئات المعقدة إلى تحقيق أقصى قدر من الأداء، من خلال اعتماد أنظمة تخطيط "مرنة". يساعد نظام التخطيط المرن المنظمات في الاستفادة من الفرص الجديدة في بيئة مضطربة. بينما يسمح نظام التخطيط المرن للخطة الاستراتيجية للشركة بالبقاء حاضرة، فإنه

يسمح أيضاً بتخطيط المبادرات الريادية في المنظمة، بدلاً من أن تتم بطريقة مخصصة خارج حدود الخطة الإستراتيجية. من ناحية أخرى، تسعى المنظمات المحافظة إلى الحصول على الشرعية في تنفيذ المعاملات المتكررة والأنشطة الروتينية. في هذا الإطار، فإن نظام التخطيط قد يخاطر بتعطيل الخدمات التجارية بدلاً من تسهيلها .

3. أفق التخطيط planning horizon

يشير أفق التخطيط إلى طول الفترة الزمنية المستقبلية التي يأخذها صانعو القرار في الاعتبار أثناء التخطيط. يمكن أن يتراوح أفق التخطيط للمنظمات (أقل من عام إلى أكثر من خمسة عشر عاماً) . الأساس المنطقي لأفق تخطيط معين، هو أنه ينبغي أن يكون طويلاً بما فيه الكفاية للسماح بحدوث التغيرات المتوقعة في الاستراتيجية، كما يجب أن يكون قصيرًا بما يكفي لتقديم خطط تفصيلية معقولة. حيث إن الاعتماد على التخطيط قصير الأجل سيكون عمليا بالنسبة للشركات الريادية التي تبحث بإستمرار عن فرص لمنتجات وخدمات جديدة إستجابة للتغير البيئي. على العكس من ذلك، قد يكون أفق التخطيط الطويل نسبيا (أكثر من خمس سنوات) هو الأمثل للشركات المحافظة التي تعمل في بيئة مستقرة، لأنها تسعى إلى الاعتماد على الإنتاج والوعي بالعلامة التجارية بدلاً من سرعة إدخال المنتجات الجديدة.

4. تركيز التخطيط locus of planning

يشير نركيز التخطيط إلى مدى مشاركة الموظف في أنشطة التخطيط الإستراتيجي للشركة. يمكن وصف المنظمات بأنها إما أن يكون لها تخطيط ضحل أو عميق. يشير التخطيط العميق إلى مستوى عالٍ من مشاركة الموظفين في عملية التخطيط، من خلال جعلهم في الخطوط الأمامية الأقرب إلى الزبائن، مما يمكنهم من التعرف على المنتجات والخدمات الجديدة بشكل أسهل، وهو عنصر أساس في مجال ريادة الأعمال. على العكس، لا يشمل التخطيط الضحل إلا كبار المدراء في المنظمة.

تشير النتائج إلى أن المسح البيئي هو أفضل مؤشر للتنبؤ بالتوجه الريادي للشركة، يتبعه التخطيط المرن، ومن ثم الأفق القصير للتخطيط. في حين ، لايعد تركيز التخطيط مؤشراً جيداً للتوجه الريادي للمنظمة.

يرى (Bachmann etal.,2016) بأنة يمكن قياس التخطيط الاستراتيجي الريادي على مستوى الإدارة العليا للشركة الريادية بتطبيق مقياس (Powell,1992)، والذي يعتمد على البنود التي تم تطويرها في الأصل من قبل (Miller,1987). يحتوي المقياس على أحد عشر بنداً، منها ثلاثة بنود تتعلق بمسح البيئة، ويتعلق بندين إثنين بتحديد الأهداف، فيما تتعلق البنود الستة المتبقية بإجراء التحليلات على مستوى الإدارة العليا. وتلك البنود هي (Bachmann et al.,2016):

1. نحن نبحث بشكل منهجي عن معلومات حول منافسينا (المسح البيئي).
2. نحن نستخدم دراسات أبحاث السوق الخاصة (المسح البيئي).
3. نحن نبحث بشكل منهجي عن المنتجات الجديدة، التحالفات، والاستثمارات (المسح البيئي).
4. لدينا أهداف واسعة النطاق وطويلة المدى لجميع المدراء (الأهداف).
5. لدينا أهداف محددة على المدى القصير معروفة لجميع المدراء (الأهداف).
6. تستند تصرفات شركتنا على الخطط الرسمية أكثر مما تعتمد على الحدس (التحليل).
7. لدينا مدير، أو قسم مخصص حصرياً للتخطيط الرسمي (التحليل).
8. نحن نعقد اجتماعات مدراء منتظمة لمناقشة الاستراتيجية العامة (التحليل).
9. نحن نستخدم النماذج الرياضية والحاسوبية كمساعدات في التخطيط (التحليل).
10. لدينا خطة مكتوبة للأشهر ال (12) المقبلة (التحليل).
11. توقعاتنا للتخطيط طويل الأجل أكثر من المدى القصير (التحليل).

كما يرى (Peake et al.,2018,131) أنه بالإمكان قياس التخطيط الإستراتيجي الريادي من خلال الأنشطة التالية:

1) كتابة خطة عمل.
2) كشف البيانات المالية.
3) الحصول على جميع التصاريح وعمليات الرقابة المناسبة واللازمة.
4) إجراء تحليل الصناعة.
5) الحصول على الرخصة التجارية.
6) إعداد الأعمال بالشكل القانوني المناسب.
7) الاستفادة من خدمات المهنيين، مثل المحاسب، المحامي، وما إلى ذلك.

يرى (Perez et al.,2016) أن نجاح رواد الأعمال في التخطيط الإستراتيجي لمشاريعهم، يتأثر إلى حد كبير بالمعارف والمعلومات التي يمتلكونها. حيث من المفيد أن تكون تلك المعارف والمعلومات ،واسعة، مترابطة، ذات صلة بالصناعة، منظمة بوضوح، سهلة الفهم والإحضار إلى الذهن.

يرى (Brinckmann et al.,2010) بأنة إلى جانب تخطيط الأعمال، فإن الطريقة التي ينظر فيها المدراء في جهود تخطيط الأعمال الخاصة بهم وينفذونها هي التي تحدد أداء المشروع. بعبارة أخرى، إن المرونة، الرغبة في التعلم المستمر، والتكيف يمكن أن يكون أسلوب تنفيذ خطة الأعمال الأكثر نجاحاً.

من جانب آخر، يجد (Bhide,2014) أنه على الرغم من شيوع أهمية التخطيط الإستراتيجي في عالم الأعمال، إلا أن المقاربة التحليلية الشاملة للتخطيط لا تناسب معظم المنظمات الريادية (خاصة الناشئة منها). عادة ما يفتقر رواد الأعمال إلى الوقت والمال لممارسة التحديد الدقيق للزبائن المحتملين، ناهيك عن تحليل البدائل، أو إعادة بناء هياكل تكلفة المنافسين، أو وضع سيناريوهات تكنولوجية بديلة. في الواقع ، يمكن أن يكون الكثير من التحليل ضاراً، بحلول الوقت الذي يتم فيه التخطيط المكثف والكامل لإستثمار الفرصة الريادية، قد لا تكون تلك الفرصة

موجودة(2). بمعنى آخر، على رواد الأعمال، بدلاً من التخطيط المكثف الإلتصاق بالفرصة، جمع الموارد اللازمة لإستثمارها، تنسيق عرض فوري، وإقتناص أول زبون.

يشير (Li t al.,2006) إلى أن المنظمات المحافظة لا تركز على الاعتراف بالفرص والسعي وراء أفكار جديدة بنفس القدر الذي تتمتع به المنظمات الريادية. نتيجة لذلك، قد لا تكون المشاركة الواسعة في التخطيط (المكلفة من حيث الوقت والجهد) ضرورية بالنسبة للشركات التي تتبنى السلوك الريادي.

ويرى (Brinckmann et al.,2010) بأنة على الرغم مع إشارة العديد من الباحثين إلى أهمية التخطيط الإستراتيجي في خلق القيمة والتأثير الإيجابي على أداء الأعمال، فإن الشكوك لاتزال تثار فيما يتعلق بالجزم، بأن تخطيط الأعمال مهم بنفس القدر في جميع الظروف، أو أكثر أهمية في سياق إنشاء المنظمات الجديدة. ويشير إلى أن مدى تأثير تخطيط الأعمال على الأداء يتوقف إلى حد بعيد على إنخفاض أو إرتفاع درجة عدم التأكد.

يطالب (Cerdeira,2014) رواد الأعمال بإنفاق الوقت المستغرق في صياغة الخطة الإستراتيجية في الأنشطة التي من شأنها أن تؤدي إلى تأثير مباشر في

---

(2) تشير المقابلات التي أجريت مع مؤسسي (100) شركة على قائمة المنظمات الخاصة الأسرع نمواً في الولايات المتحدة، والأبحاث الأخيرة على أكثر من (100) مشروع ريادي مزدهر خاص بطلاب ماجستير إدارة الأعمال، إلى أن العديد من رواد الأعمال الناجحين يقضون وقتًا قليلاً في التحليل والتخطيط. علاوة على ذلك ، أظهرت دراسة أصدرها الاتحاد الوطني للأعمال المستقلة في الولايات المتحدة، شملت (994) شركة ناشئة، أن المؤسسين الذين قضوا وقتًا طويلاً في الدراسة والتفكير والتخطيط لم يعد من المرجح أن ينجوا في سنواتهم الثلاث الأولى مقارنة بالأشخاص الذين استغلوا الفرص دون تخطيط. في الواقع، العديد من المنظمات التي تركز في التحليل الشامل تعاني عجزاً كبيراً في إغتنام الفرص. يمكن للتحليل والتخطيط تأخير موعد إطلاق المشروع حتى يفوت الأوان أو قتل الأفكار عن طريق تحديد العديد من المشاكل.

مرحلة بداية العمل. فوائد وتكاليف تخطيط الأعمال يعارض بعضها البعض. على سبيل المثال، يمكن أن تؤدي كتابة خطة العمل إلى إنفاق موارد المنظمة، ولكن في الوقت نفسه تساعد المنظمة على زيادة مواردها وكسب الدعم المالي اللازم. وبالتالي، فإن التخطيط الإستراتيجي الريادي مثل الاستثمار (من الضروري أن تنفق الموارد لاكتساب المزيد من الموارد)، وعليه، فإن تبني المنظمة للتخطيط الإستراتيجي يعتمد على تقييمها لما إذا كان التمويل الذي تم الحصول عليه سيتجاوز الموارد التي تنفق. يجب أن تفوق فوائد التخطيط التكاليف، مما يعني أنه يجب على رائد الأعمال تحديد قيمة خطة العمل من قبل تطوير الأعمال للتأكد مما إذا كانت ستفيد المنظمة أم لا.

كما ان أن هناك بعض الإشارات في أدبيات ريادة الأعمال، تدعو الرواد إلى المزج الفعال بين وجهتي النظر أعلاه. على سبيل المثال، يقترح (Bhide,2014) ثلاث مبادئ توجيهية عامة لرواد الأعمال، تتناول العناصر الحاسمة للتخطيط الإستراتيجي الريادي الملائم هي:

1) مسح الفرص السريع Screen opportunities quickly: للتخلص من المشاريع غير الواعدة.
2) تحليل الأفكار بشكل غير بارز Analyze ideas: parsimoniouslyمع التركيز على بعض القضايا المهمة.
3) دمج العمل والتحليل :Integrate action and analysis لا تنتظر الحصول على جميع الإجابات، وكن مستعدًا لتغيير المسارات.

يرى (Walter Isaacson: مؤلف سيرة حياة ستيف جوبز) أن على رواد الأعمال النظر فيما ستؤول إليه أعمالهم من دونهم، وأن لايتركون استراتيجية خروجهم للصدفة. سيؤدي رحيل رائد الأعمال أو تغييرات أخرى غير متوقعة في حياته إلى نقل ملكية النشاط التجاري، ولكن من خلال التخطيط الدقيق، يمكن لرائد

الأعمال ترك إرث (خطة) يوضح الطريقة التي يريد أن يكون عليها عمله خلاف وجوده.

اسئلة الفصل الرابع عشر

س1/ ما العناصر الحاسمة للتخطيط الإستراتيجي الريادي ؟

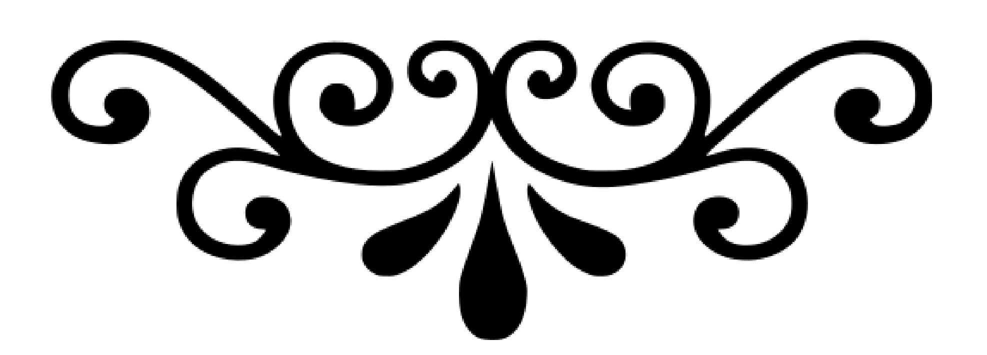
س2/ يرى (Bachmann etal.,2016) أنه يمكن قياس التخطيط الاستراتيجي الريادي على مستوى الإدارة العليا للشركة الريادية بتطبيق مقياس (Powell,1992)، والذي يعتمد على البنود التي تم تطويرها في الأصل من قبل (Miller,1987). يحتوي المقياس على أحد عشر بنداً، منها ثلاثة بنود تتعلق بمسح البيئة، ويتعلق بندين إثنين بتحديد الأهداف، فيما تتعلق البنود الستة المتبقية بإجراء التحليلات على مستوى الإدارة العليا ماهي هذه البنود عددها؟

س3/ سعى (Li et al.,2006) للحصول على رؤية شاملة وتقديم دليل تجريبي لأثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية على السلوك الريادي، من خلال إجراء دراسة توظف الأبعاد الأربعة لممارسات التخطيط الاستراتيجي الأكثر ملاءمةً لمجال ريادة الأعمال، والتي طورها (Bluedorn & Barringer, 1999) ماهي الابعاد عددها مع الشرح ؟

س4/ ناقش هذه العبارة؟ هل على رواد الأعمال تبني تخطيط أعمال مكثف؟ أم مجرد اقتحام القلعة؟

س5/ ماذا يقصد بالتخطيط الاستراتيجي الريادي؟ وضح ذلك بشكل علمي؟

الـفـصل
الـخـا مـس عـشـر
دراسة حالة لبعض المنظمات



شركة آبل

تعد شركة ابل من المنظمات التي لا يختلف على نجاحها وعلى ريادتها لسوق الهواتف و الأجهزة التكنولوجيا، فما هي أسرار نجاح شركة ابل التي جعلتها صامدة طوال السنوات السابقة، و جعلت منها منافس قوي لباقي المنظمات المنافسة في أسواق الهواتف الذكية و الأجهزة التكنولوجيا ؟ وما هي الاستراتيجيات التي اتبعتها المنظمة لتظل محافظة على ولاء عملائها بل و تجذب عملاء جدد ؟ هل هي فقط تميزهم التقني ام هناك أسباب أخرى؟ هذا ما سوف نتحدث عنه من خلال هذة المقالة.

اولا: استراتيجيات شركة ابل في النجاح

هناك العديد من أسباب نجاح شركة(ابل) تجعل منها منافس قوي للكثير من المنظمات، ولكن اهم عنصر في اسباب النجاح هو التسويق، فالتسويق فن اجادته شركة (ابل)، فالمنظمة حددت الفئة المستهدفة لها و اوضحت قيمة منتجاتها و استطاعت عبر تقديم قيمة حقيقية في منتجاتها، أن تكسب ثقة عملائها، ليس هذا فقط فسيف جوبز له مقولة تكشف لك استراتيجيات التسويق في شركة ابل وهي " ما الفائدة من إعطاء المشترين ما يحتاجون، سوف يملّون، يجب إعطائهم أشياء جديدة.

" فالمغامرة بابتكار منتجات جديدة قد لا يكون لها احتياج واضح في السوق يجعلك تتعلم أن المغامرة المحسوبة و توقع الفشل لبعض المنتجات هو أحد أسباب النجاح، فالتسويق بالطريقة التقليدية عبارة عن البحث عن احتياج في السوق و اشباعه عن طريق منتجك ، و لكن الأصعب هو أن تقوم بابتكار منتج ثم تخلق له احتياج في الاسواق الأمر في غاية الصعوبة، و يحتاج الى موارد مالية ضخمة حتى تنفق على ابحاث و تطوير المنتج و التسويق له، و أن تتحمل الخسارة في حالة عدم نجاح المنتج.

ثانيا: استراتيجية التسويق في شركة ابل

هناك ايضا الصورة الذهنية التي قامت ابل بتصديرها للجمهور عبر سنوات عديدة و مازالت تصدرها حتى الان وهي انها الافضل و الاكثر تميزا، فاذا قارنا استراتيجية التسويق بين شركة ابل و المنظمات المنافسة لها سنجد أن المنظمات المنافسة مثل سامسونج على سبيل المثال تنتج العديد من انواع الهواتف المحمولة الملائمة لشرائح عديدة في المجتمعات، و عليك انت الاختيار طبقا لظروفك اما استراتيجية ابل فهي على العكس فهي تنتج هواتف و اجهزة وتقول انهم الافضل و الاكثر تميزاً فاذا اردت الحصول على المنتج عليك أن تدفع مقابلة، لذلك فان احد أهم اسس التسويق هي الصورة الذهنية التي ترغب في بثها في عقول عملائك، كما أن عليك دائما أن تطابق هذة الصورة التي قمت بصديرها لعملائك عن طريق منتجاتك، فاذا قمت بتصدير الصورة الذهنية لشركتك بأن منتجك هو الأكثر جودة فيجب أن يكون منتجك هو الاكثر جودة و إذا قمت بتصدير الصورة الذهنية بأن منتجات شركتك هي الأكثر ابتكارا فعليك أن تكون بالفعل الاكثر ابتكارا، حتى تقوم بكسب ثقة عملائك مثلما فعلت ابل و قامت بالحصول ليس فقط على ثقة العملاء بل وولاءهم ايضا.

شركة سامسونك

خطة سامسونج لبيع 20 مليون جالكسي اس 7 في أول شهر



حظي بدعم قوي وتسويق هائل ، بلا شك تدرك سامسونج أنها لم تقدم الكثير في جيلها الجديد من هواتفها الرائدة، ونتحدث عن جالكسي اس 7 والنسخة الأكبر منه Galaxy S7 Edge هذا بالمقارنة مع تصورات وأمنيات عشاق هواتفها، وهي فضلت أن يكون هذا الجهاز تحسينيا للجيل السابق وليس نسخة جديدة كليا.

غير أن المنظمة الكورية تسعى لتحقيق مبيعات كبيرة من أجل تعويض تراجع مبيعاتها بشكل ملحوظ للهواتف الراقية على حساب تقدم مبيعات هواوي والمنظمات الصينية الأخرى، وهي تواجه هذه السنة منافسة قوية من شركة إل جي التي كشفت عن LG G5 والذي حظي بإعجاب الجميع.

المنافسة القوية وتعدد الخيارات الجيدة في السوق قد يؤدي في نهاية المطاف إلى تكدس الجيل الجديد من جالكسي في مخازن المتاجر والمنظمة نفسها وربما قد يزيد من تراجع حصتها السوقية ويرفع من حظوظ انزلاق المنظمة إلى أزمة التراجع الطويل المدى. لهذا وضعت سامسونج خطة تسويقية هائلة من أجل تحقيق رقم هائل من مبيعات جالكسي اس 7 وهو ما سنتحدث عنه في هذا المقال.

اولا: حضور مارك زوكربيرغ إلى مؤتمرها حركة تسويقية

تفاجأ الجميع عندما تم الإعلان في المؤتمر عن حضور مؤسس فيس بوك السيد مارك زوكربيرغ والذي تتمتع شبكته الإجتماعية بشعبية هائلة في العالم، ليظهر وكأنه دعم من المنظمة الأمريكية لسامسونج رغم أن المناسبة اقتصرت على خوذة الواقع الافتراضي Gear VR والتي تتعاون الشركتين في تطويرها.

واستعرض الإحصائيات والإمكانيات التي تقدمها Gear VR والتي تطورها شركة Oculusالمملوكة لفيس بوك والتطويرات التي ستحصل عليها خلال قادم الأسابيع.

ثانيا: الحصول على Gear VRمجانا عند شراء جالكسي اس 7

دعم فيس بوك لشركة سامسونج كان واضحا عندما أعلنت الشركتين عن توزيع Gear VRمجانا عند شراء جالكسي اس 7 أو.Galaxy S7 Edge ، هذا العرض محدود، وهو خاص بفترة الطلب المسبق المفتوحة مؤخرا والتي ستستمر إلى ما بين الثامن و الحادي عشر من الشهر القادم قبل أن تبدأ المنظمة في شحن الهواتف الذكية للعملاء.

هذا العرض ليس خاصا بالسوق الأمريكية بل شمل كل دول العالم بما فيها الإمارات التي تم فيها فتح الطلب المسبق للحصول على الهاتفين، نسخة 32 جيجا بايت من اس 7 بسعر 2499 درهم إماراتي ونسخة 32 جيجا بايت من اس 7 ايدج بسعر 2799 درهم إماراتي وكلاهما مجانا مع.Gear VR

ثالثا: شراء جالكسي اس 7 مع الحصول على تخفيض 50 في المئة للحصول على آخر

في السوق الأمريكية قررت اتصالات Sprint طرح هذا الهاتف للحصول عليه عند شراءه كاملا مع تخفيض 50 في المئة على سعر نسخة أخرى منه إذا اردت اقتناءها أيضا لأحد أفراد العائلة أو الأصدقاء.

العرض مغري وسيقنع الكثيرون لشراء جالكسي اس 7 والحصول على آخر من خلال دفع نصف ثمنه ففيما ستدفع 649.99 دولار لشراء النسخة الأولى ستدفع 325,00 دولار للحصول على نسخة ثانية، نفس الأمر بالنسبة لهاتف Galaxy S7 Edge الذي يتوفر لديهم بسعر 749.99 دولار.

رابعا: عوض Gear VR مجانا أحصل على ساعة Gear S2

منافستها Verizon قررت هي الأخرى أن تطرح الجيل الجديد من جالكسي ضمن عروض مغرية منها الحصول على خوذة الواقع الافتراضي Gear VR لكن الخيار المميز لديها هو إمكانية الحصول على الساعة الذكية Gear S2 بدلا منها إذا أردت. هذه الساعة تعد الأفضل في تاريخ سامسونج وحصدت منها مبيعات جيدة فيما حازت على الكثير من الجوائز والتقييمات الجيدة.

خامسا: الحصول مجانا على اللوحي Galaxy Tab 4 8.0

من جهة أخرى سارعت شركة الإتصالات الأمريكية AT&T لطرح عروضها لشراء جالكسي اس 7 و Galaxy S7 Edge وفي هذا الصدد أعلنت أنه مع كل وحدة تقتنيها ستحصل معها على الجهاز اللوحي Galaxy Tab 4 8.0 الذي تقدمه المنظمة الكورية. بعض الإتصالات تقدم اشتراك مجاني لمدة عام في خدمة Netflix مجانا خصوصا T-Mobile والتي تمنح معه أيضا خوذة الواقع الافتراضي.Gear VR

سادسا: حملة إعلانية ضخمة متواصلة

سخرت سامسونج الكثير من أدواتها التسويقية من أجل الترويج لهواتفها الجديدة، فأثناء المؤتمرات صادفت على المواقع التقنية إعلانات تفاعلية بمجرد تمرير مؤشر الفأرة عليها والانتظار لبضع ثواني يتم فتح فيديو المشاهدة المباشرة ومتابعة الكشف عنه. والآن تتواصل الحملات الإعلانية بأشكال مختلفة وبوثيرة أكبر سواء في الأسواق العالمية والمحلية أو حتى في السوق الأمريكية التي تحظى فيها سامسونج بدعم كبير من شركات الإتصالات هناك.

شركة كوكاكولا

استراتيجيات جعلت "كوكاكولا" واحدة من أبرز العلامات التجارية في العالم أطلقت "كوكاكولا (KO) "المشروبات السكرية عام 1929، وتتوفر منتجاتها الآن في أكثر من 200 دولة حول العالم ويتناولها حوالي ملياري شخص يومياً، بحسب بيانات المنظمة الأمريكية.

وأفاد نائب رئيس المنظمة للابتكار وريادة الأعمال "ديفيد باتلر" في كتاب شارك في تأليفه أن "كوكاكولا" استخدمت 7 استراتيجيات جعلتها واحدة من بين أشهر العلامات التجارية في العالم بحلول عشرينيات القرن الماضي، وفقاً لتقرير نشره موقع "بيزنس إنسايدر ."



اولا: بدأت "كوكاكولا" نشاطها بمنتج فريد من نوعه لاختبار السوق

ابتكر الكولونيل السابق في الجيش الأمريكي أثناء الحرب الأهلية "جون بيمبرتون " أول وصفة لـ"كوكاكولا" عام 1886 (واستخدم فيها الكحول والكولا والكوكايين (حينها، ولكن مدينة "أتلانتا" أصدرت تشريعاً بعد ذلك أجبر شركات المشروبات على طرح منتجات غير كحولية، وعلى أثر ذلك، أرسل "بيمبرتون" ابن أخيه بعينات إلى معمل محلي لتحليل أول وصفاته من الصودا، وبحلول نهاية العام نفسه، كان لدى "بيمبرتون" مزيجاً فريداً من نوعه، وتم إزالة الكوكايين من مشروبات كوكاكولا عام 1903 .

ثانيا: شعار المنظمة صُمم بشكل غير محدد بزمن

رأى كاتب الحسابات الخاص بـ"بيمبرتون" "فرانك ماسون روبينسون" أن شعار "كوكاكولا " يجب كتابته على نمط – "Spencerian" الذي استخدم في قطاع الأعمال الأمريكي في الفترة بين عامي 1850 و1925 - لتمييزه عن أي منافس، وتم تصميم الشعار عام 1923 بشكل يتلائم مع كافة الأزمنة لكي لا يتم تعديله في أي وقت، وبالطبع حفر هذا الشعار في أذهان العالم لأكثر من 100 عام .

ثالثا: تم توزيع المشروب في زجاجات فريدة

بعد أن أصبح رجل الأعمال "أسا جريجز كاندلر" صاحب أكبر حصة في "كوكاكولا" عام 1888، أراد أن تكون الأكثر شعبية على الإطلاق، وبحلول عام 1915، ظهر

مئات المنافسين في السوق، وأطلق "كاندلر" مسابقة محلية لتصميم زجاجة جديدة تجعل منتجات المنظمة متميزة ولا يمكن أن يشعر المستهلكون بالحيرة في اختيارها .

ودخلت شركة "Root Glass Company" في ولاية "إنديانا" المسابقة وأرادت تصميم شكل شبيه باسم المنظمة، واستغل اسم "الكاكاو" ورغم أنه لا يدخل في منتجاتها، إلا أن المنظمة استوحت الشكل الخارجي في تصميم الزجاجة، وفازت بالفعل بهذا التصميم في العالم التالي، ولكن بمرور الوقت تم تطوير هذا الشكل .



رابعا: تعاقدت المنظمة مع تجار تجزئة للحفاظ على معاييرها الفائقة

اشترت شركة "Ernest Woodruff's Trust" شركة "كوكاكولا" من "كاندلر" عام 1919، وأرادت الحفاظ على معاييرها وتميزها الفائق، ورأى فريق "كوكاكولا" أن منتجاتها يجب أن يتم تناولها عند حوالي حرارة 2.2 درجة مئوية.
وأرسل الفريق بائعين بالفعل إلى تجار التجزئة لكي ينصحوهم بألا تزيد درجة الحرارة عند حوالي 4.4 درجة مئوية، وقد تبدو هذه الاستراتيجية غير ملائمة الآن، ولكن يدل ذلك على مدى تمسك المنظمة بمعايير صارمة بين المنافسين .



خامسا: تم تثبيت أسعار منتجات المنظمة للمستهلكين على مدار 70 عاماً

من الشائع حالياً لأي شركة مبتدئة عرض خدمات مجانية ثم فرض أسعار عليها بعد ذلك للمستهلكين أو المعلنين عندما تصبح مشهورة ومتداولة، واستخدمت "كوكاكولا " نهجاً مشابهاً في البداية من أجل الانتشار في الولايات المتحدة ثم الصعيد العالمي، وخلال الفترة بين عامي 1886 و1959، تم تثبيت سعر زجاجة "كوكاكولا "عند 5 سنتات فقط .

سادسا: أطلقت "كوكاكولا" حملات دعائية مكثفة للتعريف بعلامتها التجارية

بدأ "كاندلر" حملته الإعلانية للترويج لـ "كوكاكولا" بطرح كوبونات بنسبة 10 % على كافة منتجات المنظمة خلال الفترة من عام 1887 حتى 1920 لكي يتم بناء علامة تجارية يعرفها الجميع، كما منح تجارة التجزئة ملصقات إعلانية وأدوات للزينة وتقويمات وساعات للزبائن من أجل الترويج .
وعلى أثر ذلك، أصبحت العلامة التجارية لـ"كوكاكولا" بارزة وشهيرة ليس فقط في أمريكا بل في العالم أجمع وحملت العديد من الشعارات مثل "اشرب كوكاكولا اللذيذة " و"انتعش" وغيرها .



سابعا: اعتمدت "كوكاكولا" نهج منح امتيازات

انتشرت منتجات الصودا كثيراً في فترة ثمانينيات القرن التاسع عشر، وأصبح لـ"كوكاكولا" منافسين كثيرين، وفي عام 1899، طلب المحاميان "بنجامين طوماس " و"جوزيف وايتهيد" من "كاندلر" منحهما رخصة لتعبئة منتجات "كوكاكولا"، وكان

هذا بداية ما عرف بـ"نظام كوكاكولا" الذي يعتمد على الشراكة ومنح الامتيازات، وتمتلك المنظمة حالياً أكثر من 250 من حملة الامتيازات على مستوى العالم .



شركة سوني

«سوني» تطلق استراتيجية جديدة للتوسع محلياً: مجموعة كاملة من أحدث المنتجات التكنولوجية

افتتاح عدد من المتاجر تحمل اسم العلامة التجارية قريباً أعلنت شركة سوني، رائدة الالكترونيات الاستهلاكية والترفيهية، أمس عن استراتيجية جديدة لتوسيع عملياتها في الكويت. فبالتعاون مع شريكها التجاري الرسمي (شركة مخزن التجهيزات)، تتطلع »سوني» الى خلق تحول كبير في تجربة المستهلك الكويتي عبر اطلاق المجموعة الكاملة من أحدث منتجاتها التكنولوجية وافتتاح عدد من المتاجر التي تحمل اسم علامتها التجارية.

وفي حديثه الى وسائل الاعلام خلال مؤتمر صحافي عقد بهذه المناسبة، قال مدير عام «سوني» الشرق الأوسط وأفريقيا، هيروياسو سوجياما «تزخر الكويت بامكانات هائلة

من حيث اهتمام المستهلكين بالأجهزة المبتكرة. ونحن بدورنا حريصون على ايلاء كل الاهتمام لتجارنا وموزعينا الذين سيكونون شركاء لنا في الاستثمارات التي نخطط لها في الدولة. ان أكثر ما يميز (سوني) هو أن منتجاتها مصممة خصيصاً لتلبي تطلعات عشاق التكنولوجيا والمستهلكين العاديين على حد سواء، فضلاً عن مجموعة خدماتنا المتميزة التي تركز بالدرجة الأولى على العملاء، ونأمل من خلال أن خطتنا التوسعية الجديدة أن نستحوذ على حصة أكبر من السوق الكويتية.

وتعتبر الكويت من أهم الأسواق بالنسبة لـ«سوني»، وباعتبارها من أهم صانعي الالكترونيات الاستهلاكية، تتطلع «سوني» الى الحفاظ على مكانتها الريادية في السوق عبر اطلاق مجموعة واسعة من المنتجات في البلاد تزامناً مع اطلاقها عالمياً .

وتشمل مجموعة منتجات «سوني»: اكسبيريا زد 1 -(XPERIA Z1) الهاتف الذكي المضاد للماء والذي يجمع بين أفضل ما تقدمه «سوني» من حيث التقنية والتصميم والترفيه والتواصل الى جانب أفضل تجربة تصوير فائقة من سوني؛ ومجموعة تلفزيونات K LED4، فضلاً عن أحدث أجهزة سوني في عالم التصوير الاحترافي - كاميرا .(Action Cam AS30) أضف الى ذلك حلول سوني المبتكرة للتصوير الرقمي مثل سلسلة كاميرات (Cyber-shot QX) التي يمكن ربطها بأي هاتف ذكي عن طريق وصلة WiFi أو تقنية NFC للاتصال بلمسة واحدة، وكذلك كاميرا (Alpha A3000)ذات العدسة القابلة للتبديل والتي توفر جودة صورة من طراز «D- SLR»، وجهاز (VAIO Multi-flip PC)، الذي يمثل مفهوماً جديداً حيث يمكن طيّه ليتحول من كمبيوتر محمول كامل الوظائف الى جهاز لوحي ويمكن كذلك تحويله الى شاشة عرض .كما عرضت «سوني» خلال المؤتمر جهاز البلاي ستيشن 4 الذي طال انتظاره.

وسعياً الى الارتقاء بتجربة العملاء في الكويت، تعتزم «سوني» أيضاً افتتاح مجموعة من متاجرها الفريدة والعالمية الطراز، حيث سيتم عرض كافة منتجاتها بأسلوب »المساحة المفتوحة» في بيئة تتيح للعملاء اختبار وتجريب المنتجات، كما سيتم تجهيز

المتاجر بفريق من موظفي المبيعات المدربين من قبل «سوني» لتقديم شرح مفصل عن مزايا ووظائف الأجهزة، وذلك بهدف مساعدة العملاء في الحصول على فكرة شاملة حول خصائص ومزايا المنتجات قبل شرائها. وستكون الأجواء في هذه المحلات مماثلة لما تقدمه متاجر «سوني» الأخرى في اليابان أو الولايات المتحدة أو أوروبا.

ولا يقف اهتمام «سوني» بالجودة عند منافذ البيع، فقد تم تخصيص مركز معتمد للخدمة والذي يخضع لرقابة صارمة من موظفي مراقبة الجودة من اليابان. وتم اعتماد خطط لانشاء شبكة من ست نقاط تجميع موزعة في أماكن مريحة في جميع أنحاء البلاد خلال الأشهر الستة الى الثمانية المقبلة .كما سيحصل عملاء «سوني» في الكويت على شهادة ضمان رسمية لكل عملية شراء لمنتجات ((سوني)).

وأضاف سوجياما: «هدفنا هو أن نكون العلامة التجارية الأولى والمفضلة في الكويت سواء لدى شركائنا التجاريين أو عملائنا - وهذه معادلة مربحة لجميع الأطراف. وسيكون لقنوات التواصل الجديدة التي نوفرها عبر الانترنت والمواقع الاجتماعية دور أساسي في انجاح رؤيتنا لتقديم خدمات محسنة للعملاء. كما سنحرص كذلك على تعزيز وجودنا في متاجر الأقسام المتنوعة مع عرض منتجاتنا بأسلوب مميز يلفت أنظار واهتمام المستهلكين.

وتأتي خطة «سوني» التوسعية في الكويت في اطار تعاونها مع شركة «مخزن التجهيزات «ومساعيها الى تعزيز حضورها ودعم عملياتها في السوق الكويتية بهدف تقديم أحدث وأفضل الخدمات والوسائل الترفيهية للعملاء في الكويت.

وتعليقاً على الشراكة مع «سوني» قال الرئيس التنفيذي للعمليات في شركة مخزن التجهيزات، محب علي «تتسم شراكتنا مع (سوني) بأهمية كبيرة اذ انها تعكس الجهود التي نبذلها من أجل نشر الوعي وتعريف شركائنا التجاريين وعملائنا الكرام بأحدث المنتجات العالية الجودة التي تقدمها (سوني). وبموجب هذه الشراكة، سيكون بمقدور العملاء في الكويت الحصول على المجموعة الكاملة من منتجات (سوني) في نفس

وقت اطلاقها عالمياً وبأسعار تنافسية، كما سيتوفر فريق عالي الكفاءة لخدمات ما بعد البيع لتلبية احتياجات العملاء.

شركة المراعي

"المراعي" تعتمد خطة العمل الخمسية للفترة الممتدة بين 2017 و2021.. وتتوقع استثمار 14.5 مليار ريال أعلنت شركة المراعي أن مجلس إدارتها اعتمد أمس خطة المنظمة الخمسية، للفترة الممتدة بين عامي 2017و2021، والتي تنعكس بها التطورات الاقتصادية الحالية على المستويين العالمي والإقليمي، فضلا عن الآثار المترتبة عن برامج رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وأوضحت المنظمة في بيان لها على "تداول" أنه من الخصائص المميزة لهذه الخطة تركيزها على مراقبة تكاليف التشغيل، ورفع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

وبينت أنه نتيجة لذلك، فإن برنامج الاستثمارات الرأسمالية المتوقع بين عامي 2017م و2021م يقدر بنحو 14.5 مليار ريال.

وقالت إنه سيتم التركيز فيه على إحلال جزء من الموجودات الحالية، ورفع الطاقات والقدرات الإنتاجية في المزارع ومرافق التصنيع والتوزيع والنقل والانتشار الجغرافي، كما أنه يستهدف تعزيز إمكانيات الابتكار والتجديد وتطوير المنتجات.

وأوضحت أنه سيتم تمويل هذا البرنامج الاستثماري من التدفقات النقدية التشغيلية للشركة التي ستغطي جزءا من التمويل اللازم لهذا البرنامج، إضافة إلى الاستفادة من مصادر التمويل المتاحة الأخرى كالبنوك وصندوق التنمية الصناعية السعودي وصندوق التنمية الزراعية وبرامج الصكوك .

كما أن هذه الخطة ستثمر من الآن حتى نهاية 2021، في إيجاد 4500 وظيفة للمواطنين السعوديين، على أن يكون 20% من هذه الوظائف مخصصة للعنصر النسائي، وهذا ما يؤكد أهمية الدور الاجتماعي والاقتصادي الريادي الذي تقوم به شركة المراعي بصناعة الأغذية بالمملكة العربية السعودية.

وأكدت أن الخطة ستعزز مكانتها على أن تكون منتجاتها الخيار المفضل للمستهلك، من خلال ريادتها في أسواق منتجات الأطعمة والمشروبات بالعالم العربي.

وأشارت إلى أنها ستواصل تنفيذ استراتيجيات وخطط العمل المحددة، التي ستقوي من قطاعات التشغيل الرئيسية وتنمي عوائدها من الدواجن ومنتجات أغذية الأطفال الرُضع، إضافة إلى منتجات الألبان والعصائر في جمهورية مصر العربية والمملكة الأردنية الهاشمية من خلال المشروع المشترك للشركة الدولية للألبان والعصائر (IDJ)، مشيرة إلى أن الخطة تتوقع أن يكون النمو السنوي المركب للمبيعات 10% تقريباً.

قـائـمـة الـمـصـادر

اولا: المصادر العربية

1. ابو هاشم،محمد خليل(2007) **واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره**،رسالة ماجستير،كلية التربية ،الجامعة الاسلامية ،غزة.
2. أبوقحف عبد السلام2002:، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر.
3. احمد ماهر:1999 ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
4. ادريس والغالبي ، وائل محمد ، طاهر محسن (2007) ، " الأدارة الاستراتيجية- منظور منهجي متكامل " ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن .

5. برايسون،جون.نقله للعربية عبد الموجود،محمد عزت.(2003)،التخطيط الاستراتيجي للمنظمات العامة والغير ربحية،مكتبة لبنان ناشرون،ط1،بيروت-لبنان.
6. بني حمدان وادريس ، خالد ووائل محمد (2009) ، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر" ، ط1 ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
7. التميمي،محمد ياسين رحيم(2009) **العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي**،رسالة ماجستير،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة بغداد.
8. توفيق ، عبد الرجمن (2007) ، " الإدارة بالاهداف- السهل الممتنع لتحقيق النتائج" ، ط1 ، مركز الخبرات المهنية للادارة ، القاهرة ، مصر .
9. الجبوري ، حسين محمد جواد (2014) ، " التخطيط الإستراتيجي في المنظمات العامة" ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
10. جولمان واخرون:تعريب: المثلوثي واخرون:2004"القادة الجدد:تحويل فن القيادة الادارية الى علم نتائج"، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السغودية.
11. حسين،سحر عباس(2005) **اثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة ادارة الجودة الشاملة**:دراسة تطبيقية في منظمة الفرات العامة ،رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة كربلاء.
12. حيرش، عيسى: 2011"الادارة الاستراتيجية"، الطبعة الاولى، منظمة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
13. داود، فضيله سلمان ، 2011 ،" تنافسية المنظمات بين الحاكميه وريادية الاعمال " ، دراسه تحليليه مقارنه في قطاع الاتصالات والمصارف العراقيه ، اطروحه دكتوراه ، كلية الاداره والاقتصاد ،جامعة بغداد.

14. الشلة،منى عثمان(2003) **تطبيق مصفوفةGE في عملية التخطيط الاستراتيجي على شركات التامين الاردنية وعلاقتها بتحسين الاداء**،رسالة ماجستير،جامعة عمان العربية للدراسات العليا،الاردن.

15. كيم، ا.كينيث ونوفسنجر، حون وموهر، ج. ديرك، تعريب العشماوي، محمد عبد الفتاح وعنام ، غريب جبر:2010" حوكمة المنظمات :الاطراف الراصدة والمشاركة"، دار المريخ، المملكة العربية السعودية.

16. لايكر، ك.جيفري، ومايرـ ب.ديفيد: 2007"تويوتا الابداع "، ترجمة منظمة آلاء للترجمة ومركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم ناشرون.

17. هاريسون،ديفيد،نقله للعربية ناطوريه،علاء الدين،(2012) ،الادارة الاستراتيجية.دار زهران للنشر والتوزيع،ط1،عمان-الاردن.

18. مجموعة محاضرات عن التخطيط الاستراتيجي درست كورش عمل في امانة مجلس وزارء 201ا3-2014.

ثانيا: المصادر الاجنبية

1. A., Ireland R. Duane and Hoskisson Robert E.2001. "Strategic Management, Competitiveness and Globalization" 4th .ed. South- Western College USA,.
2. Aaker , David A.,2006" Strategic Market Management " 6th ed John Wiley & Sons,India.
3. Abdel-Maksoud, A., Elbanna, S., Mahama, H., & Pollanen, R. (2015). The use of performance information in strategic decision making in public organizations. International Journal of Public Sector Management, 28(7), 528-549.

4. Alshibani, Safiya,(2013), Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise, Dublin Institute of Technology,pp.1-6.
5. Anchor, J. R., & Aldehayyat, J. S. (2016). Strategic decision implementation in an emerging market: "The nature of the beast?". Management Decision
6. Anchor, J. R., & Aldehayyat, J. S. (2016). Strategic decision implementation in an emerging market: "The nature of the beast?". Management Decision, 54(3), 646-663.
7. Bachmann, Jan; Engelen, Andreas & Schwens, Christian, (2016), Toward a Better Understanding of the Association Between Strategic Planning and Entrepreneurial Orientation—The Moderating Role of National Culture, Journal of International Management, Fox School of Business,pp.1-19.
8. Baer, M., Dirks, K. T., & Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. Strategic Management Journal, 34(2), 197-214.
9. Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. Academy of Management Journal, 58(1),1-55.

10. Barringer,R.Bruce&Ireland,R.Duane,(2008)"Entrepreneurship :Successfully Launching New Ventures "3rd ed Pearson Education ,Inc.Hall ,New Jersey.
11. Bates, C. Strategic Planning: A Review of Strategy Formulation and Adoption in Organizational Environment Assessment and Strategic Issue Identification.
12. Bhide, Amar,(2014), How Entrepreneurs Craft Strategies That Work, Harvard Business Review PP.150-161.
13. Blake, D. J., & Moschieri, C. (2017). Policy risk, strategic decisions and contagion effects: Firm-specific considerations. Strategic Management Journal, 38(3), 732-750.
14. Brinckmann, Jan; Grichnik, Dietmar & Kapsa, Diana, (2010), Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms, Journal of Business Venturing, Elsevier Inc ,Vol.25,No.1,pp.24-40.
15. Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bryson, J. K. (2009). Understanding strategic planning and the formulation and implementation of strategic plans as a way of knowing: The contributions of actor-network theory. International public management journal, 12(2), 172-207.

16. Cerdeira, Sara,(2014), The Business Plan in the Context of Corporate Entrepreneurship: A Literature Review, pp.97-109.
17. Dess ,G.Gregory&Lumpkin ,G.T. and Taylor ,L. Marilyn :2007"Strategic Management ",McGraw –Hall ,Irwin.
18. Elbanna, S., C. Thanos, I., & M. Papadakis, V. (2014). Understanding how the contextual variables influence political behaviour in strategic decision-making: a constructive replication. Journal of Strategy and Management, 7(3), 226-250.
19. Forbes, Daniel,(2005), The Effects of Strategic Decision Making on Entrepreneurial Self-Efficacy, Baylor University pp.599-626.
20. Gupta, Himanshu & Barua, Mukesh,(2016), Identifying enablers of technological innovation for Indian MSMEs using best–worst multi criteria decision making method, Technological Forecasting & Social Change, Elsevier Inc, pp.1-11.
21. Hefetz, A., Warner, M., & Vigoda-Gadot, E. (2014). Professional management and local government service delivery: Strategic decisions across alternative markets. Public Performance & Management Review, 38(2), 261-283.

22. Hill,W.L.,Charles& Jones, R.Gareth:2009" Theory of Strategic Management with Cases", South – Western, Canada.
23. Hisrich, Robert, D. & Peters, Dean A.Shepherd: 1998” Entrepreneurship”, 4th ed., McGraw – Hill, Irwin, Boston.
24. Hitt ,Charles W.&Jones,G.R. :2001”Strategic Management theory an in Integrated approach ,5th,ed.,Houghton Mifflin Co.
25. Kask, T. (2011). Strategic decisions as drivers of innovation: the case of MicroLink. Baltic Journal of Management, 6(3), 300-319.
26. Kazmi, S. A. Z., & Naaranoja, M. (2015). Cultivating strategic thinking in organizational leaders by designing supportive work environment!. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 181, 43-52.
27. Khuong, Mai & An, Nguyen,(2016), The Factors Affecting Entrepreneurial Intention of the Students of Vietnam National University - A Mediation Analysis of Perception toward Entrepreneurship, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 4, No. 2, pp.104-111.
28. Kirketerp, Anne & Doneva, Antoniya, (2015), European Networking Conference 1st on Entrepreneurship Education, Horsens Denmark, VIA University College, pp.1-160.

29.Kortmann, S. (2015). The Mediating Role of Strategic Orientations on the Relationship between Ambidexterity-Oriented Decisions and Innovative Ambidexterity. Journal of Product Innovation Management, 32(5), 666-684.

30.Köseoglu, M. A., Yazici, S., & Okumus, F. (2017). Barriers to the implementation of strategic decisions: evidence from hotels in a developing country. Journal of Hospitality Marketing & Management, (just-accepted).

31.Leonardi, P. M. (2015). Materializing strategy: the blurry line between strategy formulation and strategy implementation. British Journal of Management, 26(S1)

32.Li , Lan; Tse, Eliza & Gu, Bag, (2006), The Relationship Between Strategic Planning and Entrepreneurial Business Orientation, The Chinese Economy, Vol.39,No.6,pp.70-85.

33.Li, Y., & Sun, J. M. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination. The Leadership Quarterly, 26(2), 1-18.

34. McGahan o، Anita،2004،How Industries Change،Harvard Business review.

35.Miao, Qing & Liu, Ling,(2010), A psychological Model of Entrepreneurial Decision-Making, Society for Personality Research, Vol. 38, No. 3, pp.357-364.

36.Panarotto, M., Wall, J., & Larsson, T. (2017). Simulation-driven design for assessing strategic decisions in the

conceptual design of circular PSS business models. Procedia CIRP, 64, 25-30.

37. Papadakis, V. M. (2006). Do CEOs shape the process of making strategic decisions? Evidence from Greece. Management Decision, 44(3), 367-394.
38. Pasha, O. Q., Poister, T. H., & Edwards, L. H. (2015). Mutual Relationship of Strategic Stances and Formulation Methods, and Their Impacts on Performance in Public Local Transit Agencies. Administration & Society, 0095399715587524.
39. Peake, Whitney; McDowell, William; Harris, Michael & Davis, Phillip,(2018), Can Women Entrepreneurs Plan to Prosper? Exploring the Role of Gender as a Moderator of the Planning-Performance Relationship, Contributions to Management Science, Springer International Publishing pp.121-133.
40. Perez, Virginia; Morales, Victor & Pulles, Dainelis,(2016), Entrepreneurial decision-making, external social networks and strategic flexibility: The role of CEOs' cognition, European Management Journal, Vol.34,No.1,pp.296-309.
41. Pun, K. F., & White, A. S. (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. International journal of management reviews, 7(1), 49-71.

42. Rosenthal, A., Verutes, G., McKenzie, E., Arkema, K. K., Bhagabati, N., Bremer, L. L., ... & Vogl, A. L. (2015). Process matters: a framework for conducting decision-relevant assessments of ecosystem services. International Journal of Biodiversity Science, Ecosystem Services & Management, 11(3), 190-204.
43. Scarborough, M.Norman:2011" Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management: Global Edion,6th ed., Pearson Hall, New Jersey.
44. Smolka, Katrin; Verheul, Ingrid; Lamp, Katrin & Heugens, Pursey,(2016), Get It Together! Synergistic Effects of Causal and Effectual Decision-Making Logics on Venture Performance, SAGE Publications Inc, pp.1-34.
45. Sonfield, Matthew; Lussier, Robert; Corman, Joel & McKinney, Mary,(2001), Gender Comparisons in Strategic Decision-Making: An Empirical Analysis of the Entrepreneurial Strategy Matrix, Journal of Small Business Management, Vol. 39, No. 2, pp.165–173.
46. Taslak, S. (2004). Factors restricting success of strategic decisions: Evidence from the Turkish textile industry. European Business Review, 16(2), 152-164.
47. Thompson, A. Arthur & Strickland, A.J: 2003 "Strategic Management Concepts and Cases",13rd ed., McGraw –Hill, Irwin.

48. Top, M., Akdere, M., & Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees. The International Journal of Human Resource Management, 26(9), 1-24.
49. Wei, Xueyan & Robert Hisrich,(2016), Error Orientation and Entrepreneurial Decision-Making in Chinese Enterprises: Opportunity Identification As Mediator, Scientific Journal Publishers Limited, Vol. 44, No. 4, pp.555–568.
50. Wheelen ,Thomas; Hunger, J.; Hoffman, Alan & Bamford, Charles, (2015), Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation, and Sustainability, Fourteenth Edition, Pearson Education Inc, pp.1-18.
51. Wheelen, T. &Hunger, J.:2004 " Strategic Management and Business policy", 9 th ed., Pearson, prentice Hall, New Jersey USA.
52. Workman, M. (2012). Bias in strategic initiative continuance decisions: framing interactions and HRD practices. Management Decision, 50(1), 21-42.
53. Yang, Man & Gabrielsson, Peter,(2017), Entrepreneurial marketing of international high-tech business-to-business new ventures: A decision-making process perspective,

Industrial Marketing Management, Elsevier Inc, Vol. 64, No. 1, pp.147–160.

54. Yuniningsih ,Yuniningsih ; Widodo, Sugeng & Wajdi, Barid, (2017), An analysis of Decision Making in the Stock Investment, International Journal Of Entrepreneurship And Business Development, Vol. 8, No. 2, pp.122-129.